

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace interkulturálního managementu ve vybrané organizaci

Intercultural Management Application in a Selected Organization

Student: Bc. Lukáš Nožička

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Lukáš Nožička

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Aplikace interkulturálního managementu ve vybrané organizaci
Intercultural Management Application in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pojetí interkulturálního managementu
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza uplatňování postupů interkulturálního managementu ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení pro management
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0012-3.
ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-245-0683-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Datum:.....

.....

Lukáš Nožička

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za všechny jeho cenné rady a konstruktivní připomínky při vypracování této mé diplomové práce. Dále děkuji vedoucím pracovníkům Copper River Seafoods, Inc. za poskytnutí všech potřebných materiálů pro vypracování mé diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ INTERKULTURÁLNÍHO MANAGEMENTU	3
2.1. Kultura a národní kultura	3
2.1.1. Vymezení pojmu kultura a její hlavní rysy	3
2.1.2. Pojetí národní kultury	6
2.1.3. Hofstedeho kulturní dimenze	6
2.1.4. Kultura jako zdroj konkurenční výhody pro společnost	8
2.2. Kultura a management podniku	9
2.2.1. Dopad kultury na management	9
2.2.2. Podniková kultura	10
2.2.3. Kultura a strategie	11
2.3. Management kulturních rozdílů	12
2.3.1. Typy integračních procesů	13
2.3.2. Mezinárodní manažer a multikulturní tým	15
2.3.3. Překonávání kulturních rozdílů	16
2.3.4. Problémové oblasti	17
2.4. Národní kulturní specifika Inuitů, Čechů a Američanů	18
2.4.1. Inuité	19
2.4.2. Češi	20
2.4.3. Američané	21
2.4.4. Srovnání Inuitů, Čechů a Američanů	22
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	25
3.1. Základní údaje o společnosti Copper River Seafoods, Inc.	25
3.2. Společnost Togiak Seafoods, LLC	26
3.2.1. Vedení organizace a řízení Togiak Seafoods, LLC	27
3.2.2. Struktura organizace podle národností	29
3.3. Počátky projektu	30
3.3.1. Život v Togiaku	31
3.3.2. Záměry společnosti Copper River Seafoods, Inc.	32

4. UPLATŇOVÁNÍ POSTUPŮ INTERKULTURÁLNÍHO MANAGEMENTU VE VYBRANÉ ORGANIZACI	33
4.1. Specifikace předmětu analýzy	33
4.2. Postup analýzy a použité metody	34
4.3. Výsledky analýzy	35
4.3.1. Zajišťování pracovních míst	35
4.3.2. Řízení kulturních rozdílů	39
4.3.3. Identifikované problémy s převodem a integrací Inuitů do managementu společnosti Togiak Seafoods, LLC	42
4.4. Podmínky převodu managementu	51
4.5. Shrnutí analytických zjištění	54
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT	56
6. ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM ZKRATEK.....	63
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	64
SEZNAM PŘÍLOH	65

1. ÚVOD

V dnešní době už předčilo setkávání a střetávání různých kultur z celého světa podobu exotického zážitku a stalo se součástí všedního života snad každého z nás. Rychlý proces internacionalizace ekonomik a celková globalizace ekonomických procesů vytváří zcela nové přístupy vnitropodnikového řízení. Znalosti o jiných kulturách mohou mít pro mezinárodní podnikatelskou činnost značný význam. Umožňují předvídat reakci druhé strany a podstatně snižují možnost nepříjemných situací. Kulturní rozdílnost není něco, co zítra odejde, což nás vede k tomu, abychom plánovali strategii vzájemného porozumění jednotlivým kulturám. Kulturní rozdíly mění jak sociální roli manažera, tak jeho odbornou, sociální a interkulturální kompetenci.

Mezinárodní obchod a mezinárodní podnikání jsou jedním z hlavních motorů ekonomického rozvoje firem a životní úrovně jednotlivců. Podniky, myslící mezinárodně, nesmí podcenit váhu kulturních rozdílů a k jejich řízení musí přistupovat organizovaně a zodpovědně. Proto se stále častěji setkáváme s pojmem interkulturální management, který nabízí velké množství přístupů k řešení interkulturálních specifik.

Diplomová práce „Applikace interkulturálního managementu ve vybrané organizaci“ řeší právě problémy, vznikající při střetávání různých kultur v americké společnosti *Copper River Seafoods, Inc.* Vybraná společnost působí v průmyslu zpracování ryb na Aljašce, a protože se podílí na jednom z nově vznikajících projektů integrace původních obyvatel Aljašky – Inuitů do vedení a provozu své partnerské společnosti *Togiak Seafoods, LLC*, byla použita pro zpracování této diplomové práce.

Cílem diplomové práce je zjištění, jak efektivně si společnost *Copper River Seafoods, Inc.* počíná při integrování Inuitů do práce a vedení partnerské společnosti *Togiak Seafoods, LLC*. Kromě zjištění současných přístupů organizace k řízení kulturních rozdílů, je cílem diplomové práce také identifikace hlavních problémů, vznikajících při realizaci projektu uvedené integrace, stanovení podmínek převodu managementu na Inuity, zhodnocení získaných poznatků a následné koncipování návrhů a doporučení pro management společnosti.

Pro úspěšnou realizaci stanoveného cíle jsou nejprve v teoretické části popsány hlavní aspekty řešené problematiky, kde jsou vysvětleny důležité pojmy, jako kultura, její důležitost a

dopady na fungování podniku. Dále jsou v teoretické části řešeny přístupy k řízení kulturních rozdílů a kulturní specifika Inuitů, Čechů a Američanů, kteří jsou ve sledovaném procesu integrace hlavními zúčastněnými. Při zpracování teoretické části bylo vycházeno z odborné literatury jak tuzemských, tak zahraničních publikací. Následuje charakteristika vybrané organizace, kde je stručně popsána činnost společnosti *Copper River Seafoods, Inc.* a její základní charakteristika. Pozornost je kladena rovněž na charakteristiku partnerské společnosti *Togiak Seafoods, LLC* a důvody k jejímu vzniku. V analytické části jsou popsány zjištění přístupů společnosti *Copper River Seafoods, Inc.* k integraci Inuitů do společnosti *Togiak Seafoods, LLC*, vznikající problémy při procesu integrace a je vytvořen návrh podmínek, důležitých pro realizaci převodu managementu na Inuity. Analýza je zajištěna především rozhovory s vedoucími pracovníky *Copper River Seafoods, Inc.*, metodou kritického incidentu a analýzou vlastních zkušeností. Na základě zjištěných poznatků jsou před závěrem diplomové práce předloženy návrhy a doporučení pro management společnosti *Copper River Seafoods, Inc.*, které snad povedou ke zlepšení probíhající integrace Inuitů a následného převodu managementu.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ INTERKULTURÁLNÍHO MANAGEMENTU

Globalizace ekonomik, s rostoucím počtem mezinárodních seskupení, společností a globálních přesunů podnikových zdrojů a činností, přináší výrazné změny v oblasti vztahů s mezinárodními zákazníky a v řízení kulturní rozdílnosti. Vhodné vypořádávání se s kulturními rozdíly může být klíčovým faktorem firmy k úspěšnému vstupu na zahraniční trh. Rostoucí osobní kontakt se zákazníkem či zaměstnancem z různých kulturních prostředí vyžaduje pochopení a zvládnutí řízení rozdílných hodnot, vnímání, názorů a chování zahraničních společností, zaměstnanců a zákazníků.

Interkulturální management tedy můžeme definovat jako proces řízení rozdílů mezi odlišnými kulturami uvnitř organizace. Podmínkou uvědomění si kulturních rozdílů je však rovněž dokonalá znalost sebe sama, tedy vlastní kultury.

Společnosti by měly brát interkulturální management vážně, když:

- rozvíjejí mezinárodní trhy
- jednají se zákazníky z jiných částí světa
- plánují globální strategii
- rozvíjejí mezinárodní vedení a multikulturní týmy
- vytvářejí globální vizi/misi pro mezinárodní integraci
- řeší mezi-kulturní konflikty
- realizují zásadní kulturní změnu
- plánují mezinárodní strategii pro obchodování přes internet
- řeší mezinárodní mobilitu a emigrační otázky

(Transcultural Synergy)

2.1. Kultura a národní kultura

2.1.1. Vymezení pojmu kultura a její hlavní rysy

Kultura je univerzální fenomén. Všichni lidé žijí ve specifické kultuře a rozvíjejí ji. Kultura strukturuje „pole konání“, které je pro určité obyvatelstvo specifické a které zahrnuje vše od jím vytvořených a používaných objektů až po instituce, ideje a hodnoty. Kultura se projevuje

v **orientačním systému**, který je pro národ, společnost, organizaci nebo skupinu typický. Tento systém je tvořen specifickými symboly (např. řeč, gestikulace, mimika, oblečení, rituály pozdravů) a je v té které společnosti, organizaci nebo skupině tradován, to znamená předáván z generace na generaci. Orientační systém definuje všem členům jejich příslušnost ke společnosti nebo skupině a umožňuje jim zcela vlastní „vypořádání se“ s okolím. Kultura ovlivňuje vnímání, myšlení, hodnoty a jednání všech příslušníků té které společnosti (Thomas, 1996, in Nový a Schroll-Machl, 2005, s.11).

Podle Gerta Hofstedeho (in Šroněk, 2000, s.11) je svět plný konfrontací mezi lidmi, skupinami a národy, které myslí, cítí a jednají různě. Současně jsou však lidé vystaveni týmž problémům a jejich řešení vyžaduje spolupráci všech. Jsou to problémy politické, vojenské, ekologické, zdravotní, ekonomické a jiné. Porozumět rozdílům v tom, jak vedoucí činitelé a jejich spolupracovníci myslí, cítí a jednají, je podmínkou pro řešení uvedených problémů. Hofstede dále tvrdí, že „kultura je naučená, nikoli zděděná. Je odvozena od společenského prostředí, nikoli od genů a je nutno ji odlišit od lidské povahy i od charakteru jednotlivých osob.“

Jako každá kultura i národní kultura se vyznačuje určitými **charakteristickými rysy** (Mateiciuc, 2009, s.18):

1. **Učením.** Kultura se nedědí biologickou cestou, každý jedinec si osvojuje složky kultury, v níž pobývá, učením a zkušeností. Tento proces učení a získávání zkušeností je založen na dvou psychologických principech učení. **Princip podmiňování** – při němž jsou posilovány ty postupy, které se v praxi osvědčily a naopak jsou opouštěny ty postupy, které se neosvědčily. **Princip napodobování** – typická lidská schopnost, při níž jsou přebírány myšlenky, názory, vzory, postoje, chování, dovednosti, styl a emoce druhých lidí.
2. **Sdílením.** Kultura je sdílená všemi členy určité sociální skupiny, organizace, firmy, společenství či společnosti. Přes určité individuální odlišnosti v chování a projevech jedinců, přičítaných zpravidla jejich osobnostním rozdílům a psychickým stavům, je kultura určitého společného celku jednotná.
3. **Transgeneračností.** Přenos kultury bývá vykládán tzv. **memetickou teorií**. Přenesené kulturní charakteristiky se uchovávají trvaleji než biologické.

4. **Symboličnosti.** Kultura se utváří v závislosti na obecné lidské schopnosti užívat věci a pojmy jako **symbols**, aby tyto věci a pojmy ještě něco znamenaly a symbolizovali. Jedná se o proces zvyznamňování.
5. **Strukturovanosti.** Každá kultura má určitou strukturu (skladbu). Její složky jsou propojeny a integrovány do jednoho víceméně harmonického celku – **kulturního systému**.
6. **Adaptivnosti.** Kultura je založena na lidské schopnosti přizpůsobovat se a měnit se pod tlakem okolností. Člověk se adaptuje jiným kulturám.
7. **Vrstevnatosti.** Kultura je vrstvená v čase. Starší a méně aktivované vrstvy kulturních prvků a projevů jsou pozvolna překrývány mladšími a ustupují do pozadí, pokud nejsou důvody, aby se znovu prosazovaly.
8. **Samozřejmostí.** Lidé, žijící ve své kultuře, berou svoji kulturu jako něco samozřejmého, její rozdíly si uvědomují až tehdy, když jsou konfrontovány s jinou kulturou, nebo když je jejich kultura ohrožena a přicházejí o ni.

Chápeme-li kulturu jako orientační systém platný pro příslušníky jednoho národa, resp. jedné kulturní oblasti, můžeme stanovit určité **kulturní standardy**, kterými se budou příslušníci dané kultury při řešení různých situací a specifických problémů řídit. Pro každého jednotlivce je kultura jeho průvodcem, nabízí mu určité hodnoty a normy, zvyklosti a vzorce chování. Kultura nehraje roli pouze na celospolečenské úrovni, ale je také významnou součástí fungování každé sociální formace, organizace či podniku. Nový a Schroll-Machl (2005) všeobecně definovali kulturní standardy pomocí těchto pěti znaků:

1. Kulturní standardy jsou způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků jedné určité kultury považuje za obvyklé, normální, typické a společensky závazné jak pro sebe, tak pro ostatní.
2. Vlastní chování i chování druhých se těmito kulturními standardy řídí, reguluje a posuzuje.
3. Kulturní standardy mají regulační funkci v široké oblasti různých situací a při jednání s různými lidmi.
4. Individuální a pro skupinu specifický způsob užívání kulturních standardů k regulaci chování může variovat v rámci určité toleranční zóny.
5. Chování, které se pohybuje za hranicemi této zóny, sociálního prostředí odmítá a postihuje.

2.1.2. Pojetí národní kultury

Národní kultura je označení kultury určitého **národa** a **etnika**, popřípadě **obyvatelstva** určitého státního celku. Je tedy daná historickým vývojem, jedná se o hodnotově-normativní a symbolický systém moderní společnosti. Význam národní kultury se zvyšuje i díky nejvýznamnějšímu symbolickému systému – jazyku.

Velký sociologický slovník (in Průcha 2004, s.54) definuje **národ** jako osobité a uvědomělé kulturní a politické společenství na jehož utváření mají největší vliv společné dějiny a společné území. Jako identifikační znaky, atributy či kritéria národa se uvádějí:

- **kritéria kultury** (společný spisovný jazyk, náboženství, společná dějinná zkušenost),
- **kritéria politické existence** (buď vlastní stát, nebo autonomie ve vyšším státním celku),
- **psychologická kritéria** (společné vědomí příslušníků národa o své příslušnosti k němu).

Podle Mateiciuca (2009) národní kultura příslušníků určitého etnika či národa, společenství a společnosti je analogií toho, čím je osobnost u jednotlivce. Pro mezinárodní, multikulturální a globální manažery je porozumění a efektivní přizpůsobení se rozdílným kulturám velkou výzvou. Adaptace k jiné než vlastní národní kultuře vyžaduje porozumění kulturní odlišnosti, rozdílnému způsobu vnímání a hodnocení, hodnotám, stereotypům, normám a mentalitě příslušníků jiné národní kultury

Jednotlivé národní kultury můžeme srovnávat na úrovni obecných tendencí v hodnotách, postojích, vzorcích a způsobech chování příslušníků dané národní kultury. Tyto základní tendence v chování příslušníků národní kultury nazýváme kulturní dimenze. Obeznamenost s těmito dimenzemi skýtá užitečnou oporu pro manažery a pracovníky, působící v mezinárodním prostředí.

2.1.3. Hofstedeho kulturní dimenze

K nejpoužívanějším přístupům ke sledování národních kulturních rozdílů patří práce Geerta Hofstedeho, který vysvětlil podstatné rozdíly mezi jednotlivými kulturními systémy ve svém modelu využívajícím pět obecných dimenzí:

Rozpětí moci neboli mocenská distance (*Power Distance, PDI*)

Podle Hofstedeho (2006) vypovídá vzdálenost mocí o vztahu závislostí v zemi. Čím vyšší je vzdálenost moci v zemi, tím více jsou nerovnosti akceptovány, je preferován autokratický styl řízení a mezi osobami mocnými a jim podřízenými je velká emocionální vzdálenost. V zemích s malou vzdáleností moci je závislost podřízených na vedoucím omezena a je dáвана přednost konzultativnímu stylu, a tedy vzájemné závislosti vedoucího a podřízeného. Emocionální vzdálenost mezi nimi je relativně malá: podřízení se na vedoucího obracejí snadno a stejně snadno mu odporují.

Individualismus vs. kolektivismus (*Individualism, IDV*)

Společnosti jsou tvořeny jedinci, kteří se vzájemně v mnoha ohledech liší a také mají dosti rozmanité osobní hodnoty. Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné. Předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za jejich věrnost (Hofstede, 2006, s.66). Management v individualistické společnosti je managementem jednotlivců. Podřízení jsou obvykle přemísťováni jako jednotlivci. Management v kolektivistické společnosti je managementem skupin. V indexu individualismu skórují vysoko téměř všechny relativně bohaté země, jako příklad si můžeme uvést USA nebo Kanadu. Kolektivistickými zeměmi jsou naopak Čína či Japonsko.

Maskulinita – feminita (*Masculinity, MAS*)

Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny. Od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života. Feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají. Jak o mužích, tak o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientováni na kvalitu života (Hofstede, 2006, s.97). V USA, a stejně tak v jiných maskulinních kulturách, jako v Británii a Irsku, panuje přesvědčení, že konflikty má vyřešit přímý střet. Pokud je to alespoň trochu možné, pokouší se management vyhnout jakémukoliv sporu s odbory. Ve femininních kulturách, jako v Holandsku, Švédsku a Dánsku, je dáвана přednost řešení konfliktů kompromisem a vyjednáváním.

Vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty/Avoidance Index, UAI*)

Vyhýbání se nejistotě může být definováno jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat podrobné harmonogramy a časové studie, přesné normy, standardy a pravidla (Nový a Schroll-Machl, 2007, str.23). Naopak společnosti, které mají nízkou snahu vyhýbat se riziku, jsou více flexibilní, ale mohou být také více lehkovážné. V zemích s velmi slabým vyhýbáním se nejistotě se často setkáváme s hrůzou z formálních pravidel.

Dlouhodobost orientace (*Long Term Orientation, LTO*)

Hofstede (2006) definoval tuto dimenzi jako pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkající se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání si tváře a plnění společných závazků. Podle Lukášové (2010) je krátkodobá orientace firem spojena se statickými hodnotami zdůrazňujícími současnost a minulost. Organizace nehospodaří šetrně se svými zdroji a díky tomu nemívají dostatek peněz na investice. Zaměřují se především na okamžité výsledky a na plnění svých sociálních závazků. Důraz je kladen na „zachování tváře“ každého jednotlivce (tj. na zajištění a udržení respektu a prestiže) a na respektování tradic. Dlouhodobá orientace firem je spojena se zaměřením na budoucnost, s dynamičtějšími hodnotami a s adaptací tradic na moderní kontext. Statusové a sociální závazky jsou respektovány pouze v rámci limitů, organizace šetrně hospodaří a vytvářejí fondy k pokrytí budoucích investic. Zdůrazňována je vytrvalost a hospodárnost.

2.1.4. Kultura jako zdroj konkurenční výhody pro společnost

Podniky si musí uvědomit, že myšlenka jedinečné kultury už není možná. Podniková kultura je roztříštěna do různých kultur, a otázkou je, jak může být kultura využita k získání konkurenční výhody. Dnešní společnosti nemohou na kulturu pohlížet, jako na problém, který musí být vyřešen, ale jako na element, který je zdrojem konkurenceschopnosti. S velkou odezvou se setkaly zejména práce M. E. Portera (in Zadražilová, 2007, s.12), které výrazně ovlivnily manažerské myšlení. Tvrdí, že schopnost jednotlivých národů a jejich podniků prosadit se na zahraničních trzích závisí na „domácí základně“ – jde o čtyři faktory,

charakterizující národní podnikatelské prostředí. Jejich vzájemné vztahy znázorňuje ve formě diamantu, který je tvořen:

- zásobou výrobních faktorů,
- charakterem domácí poptávky,
- existencí příbuzných a dodavatelských odvětví,
- firemní strategií, strukturou a rivalitou

2.2. Kultura a management podniku

2.2.1. Dopad kultury na management

Kultura se skládá z **přesvědčení a hodnot**. Kritéria úspěšnosti vedení společnosti jsou rozdílná v každé kultuře. Některé společnosti jsou zaměřeny na akcionáře, jiné na zákazníky či zaměstnance. Podle tohoto aspektu je také nastaven jejich způsob řízení. Management není univerzální, když porovnáváme japonskou firmu s americkou, francouzskou firmu s britskou nebo německou firmu se švédskou. Vždy najdeme rozdíly ve způsobu účetnictví, ekonomické politiky a manažerských přístupech.

Podle Schneiderové a Barsoux (2003) může být kultura regionální, skupina národů, průmyslová kultura, podniková kultura a subkultura. Všude se vyskytují rozdílné vlivy a interakce, podle kterých můžeme předvídat dopad kultury na management:

- **Regionální kultura.** Existují určité rozdíly v rámci jedné země a můžeme nalézt podobnosti mezi více zeměmi. Uvnitř jednoho území může mít regionální kultura vliv na podnikovou kulturu a naopak za hranicemi vymezuje podobnosti mezi zeměmi. Například Francouzi a Italové mají stejný manažerský styl.
- **Průmyslová kultura.** Zde ovlivňuje kulturu průmysl, záleží na rozhodování, produktech, předpisech a technologii
- **Odborná kultura.** Příkladem může být určitá skupina specialistů
- **„Funkční“ kultura.** Uvnitř jedné společnosti jsou různé oddělení, které mohou mít rozdílné kultury, vzhledem k prostředí a charakteru jejich úkolů. Například oddělení pro inovaci produktu nebo marketingové oddělení nebude mít stejný náhled na věc, jako finanční oddělení.

- **Podniková kultura.** Je spojením všech oblastí, může být ovlivněna zakladatelem, vůdci nebo fází vývoje. Začínající společnost nebude mít stejnou podnikovou kulturu jako nadnárodní společnost.

Všechny tyto oblasti se vzájemně ovlivňují. Kultura může být rozdělena do různých částí a přicházet z různých oblastí. Národní kultura a podniková kultura může být zdrojem konkurenční výhody nebo nevýhody.

2.2.2. Podniková kultura

Jde o společně sdílené podnikové cíle, sociální hodnoty a sociální normy, které vznikají a upevňují se dlouhodobým soužitím. Sjednocuje význam jednotlivých událostí v podniku a umožňuje nám tak snadnou orientaci v organizaci a v řízení podniku. Podniková kultura je také silně ovlivněna předmětem činnosti, používanými technologiemi, a rovněž koresponduje s širší kulturou země.

Obrázek 2-1 Tři úrovně podnikové kultury podle Scheina



Zdroj: Ivan Nový a kol. (1996, s.28)

Podle Scheina (1989, in Nový, 1996, s.27) se podniková kultura vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,

- pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku,
- symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury

2.2.3. Kultura a strategie

Spojení mezi kulturou a strategií bylo rozpoznáno Karlem Weickem (in Schneider a Barsoux, 2003). Ve své studii demonstroval, že nahrazením slova strategie slovem kultura ve všech výrocích (tradiční definice strategie) nezměnilo znění výsledného textu.

Existují různé kulturní modely strategie. **Kontrolní model**, který může být charakterizován jako centralizovaný a formální. Cílem strategického managementu je dosáhnout kontroly nad tím, co se děje uvnitř i mimo organizaci. **Adaptivní model**, který může být naopak definován jako decentralizovaný a neformální. Odpovědnost za strategii je rozptýlena po organizaci. Některé z těchto faktorů hrají důležitou roli v určování strategie: národní kontext, instituční systém, ekonomický a politický systém, vzdělávací systém a historie.

Důsledky kultury pro plánování strategie

Důležitým aspektem je **vztah mezi centrálou organizace a pobočkami**. V nadnárodních společnostech musí centrála organizace porozumět a pochopit, jak je strategie formulována na lokálních úrovních, pokud se chce lépe integrovat s podnikovou úrovní strategického řízení. Ne vždy musí mít centrála společnosti stejné přístupy, jako její pobočky. Může docházet k frustraci, pokud jedna preferuje adaptivní přístup a druhá kontrolní přístup. Kontrolní model však není výhodný pouze pro centrály společností, některé pobočky mohou preferovat, aby centrála zavedla kontrolní přístup.

Existují dva druhy chování: **obránce** a **průzkumník**. Obránce dává přednost účinnosti a řízení, které je nezbytné pro ochranu produktu a hlavní aktivity společnosti (*core business*). Průzkumník hledá nové produkty a příležitosti na trhu. Důraz je kladen na flexibilitu a adaptabilitu organizace. Pokud má centrála společnosti obranný přístup, může odmítnout investovat do nových příležitostí, objevených jejími pobočkami. Tento případ může vyvolávat napětí, proto mohou být některé strategie vyvinuty na lokální úrovni a být globálně zavedeny (Schneider a Barsoux, 2003).

Zda má společnost tzv. „**jít mezinárodně**“ může být z části vysvětleno kulturními dimenzemi. Například japonské společnosti dávají přednost *joint venture* (spolupráce dvou, či více podniků), kvůli snížení nejistoty. Pokud chce společnost uspět v procesu internacionalizace, musí si uvědomit národní kulturní rozdíly. Kulturní vzdálenost nebo rozdíly mohou mít vliv na integrační strategie. Nejdůležitější je pochopit, jak tato vzdálenost nebo kulturní rozdíly ovlivňují obsah a proces internacionalizace (Schneider a Barsoux, 2003).

2.3. Management kulturních rozdílů

Vzhledem k existenci mnoha rozmanitých kultur se v globalizovaném světě stává **porozumění vlivům kultury na chování lidí kritickou způsobilostí manažerů mezinárodně a globálně působících organizací**. Jestliže manažeři s mezinárodní působností vědí pouze málo o kultuře země, v níž pracují, a osob, s nimiž se stýkají nebo budou setkávat, mohou si tím způsobit řadu nesnází a problémů a zapříčinit nečekané potíže při realizaci svých záměrů a plnění manažerských úkolů (Mateiciuc, 2009, s.25).

Podle Šroňka (2000) se rozdíly mezi kulturami projevují v tom, jak osoby z jednotlivých kultur myslí, jak jednají a jak se chovají. Nemá-li přitom docházek ke konfliktům, je základem uvědomění si, že rozdíly existují. Tolerance ve vztahu k jiným kulturám může znamenat snášlivost, shovívavost, ale i trpělivost. Je vyjádřením ochoty trpět jinou kulturou, je i projevem zdrženlivosti vůči jiné kultuře, neznamená však souhlas s ní, ani ochotu jí porozumět. Pojem vnímavost a otevřenost znamená snahu po empatii vůči jiné kultuře i snahu po tom, aby ona porozuměla. Pracovníci obecně zaměřeni obvykle vnímají kulturu odlišnosti více, naopak specializovaní pracovníci nacházejí snáze společnou řeč se svými partnery.

Je důležité ukázat, jaké možnosti či modely mají společnosti k řešení kulturních rozdílů. Byly vybrány dva modely integračního procesu, které jsou si hodně podobné. První model zpracoval Henry Lane, Joseph J. Distefano a Martha L. Maznevski (2009), a nazývá se model kulturního integračního procesu MBI. Druhý, model přemostování kultur, vytvořil Gancel, Rodgers, a Raynaud (2002).

2.3.1. Typy integračních procesů

Model kulturního integračního procesu MBI

Tento model vysvětluje jak řešit kulturní rozdíly a zvyšovat tak osobní a týmovou efektivnost. Model je soustředěn kolem tří hlavních dovedností. *Mapping* (mapování) slouží k porozumění kulturních rozdílů mezi členy. *Bridging* (spojování) je efektivní komunikace mezi členy. *Integrating* (integrace) přináší společné pohledy na věc a staví na nich. Pokud správně funguje *bridging*, integrace přijde přirozeně. *Bridging* nemůže fungovat bez *mappingu*.

- **Mapping** – tímto krokem získáváme povědomí o rozdílných kulturních elementech. Cílem je uvědomit si a akceptovat kulturní mapu. Tuto mapu můžeme analyzovat pomocí Hofstedeho systému definující 5 základních dimenzí, které jsou vysvětleny v kapitole o kultuře. *Mapping* je v podstatě uvědomění si, jak vlastních rozměrů kulturních perspektiv, tak i těch druhých.
- **Bridging** – k efektivní komunikaci v mezinárodním prostředí jsou důležité tři základní dovednosti: příprava, „*decentring*“ a „*recentering*“. Přípravou vytváříme vhodnou půdu pro komunikaci. „*Decentering*“ je aktivní odkloňování se z vlastního způsobu myšlení a vžívání se do mysli ostatních. Předávání zpráv způsobem, kterému budou ostatní rozumět a naslouchat tak, abychom byli schopni porozumět z úhlu pohledu druhých. Posledním krokem efektivní komunikace je „*recentering*“ neboli vytváření společného prostředí a společných pravidel.
- **Integrating** – po uvědomění si kulturních rozdílů a nastavení společné komunikace je posledním krokem integrace. Jde o samotné řízení rozdílů ve vybudovaném prostředí, řešení konfliktů a další budování spolupráce na základě názorů všech jedinců.

Tyto tři kroky pomáhají vytvořit společné hodnoty a vedou k vyššímu výkonu organizace. Tento model poskytuje silný analytický nástroj pro testování kulturních předpokladů uvnitř organizační struktury. Společnosti musí rozdílné kultuře porozumět, naučit se komunikovat, budovat vzájemný vztah a řešit konflikty.

Model přemost'ování kultur (*Culture bridging*)

Nejlepším způsobem jak zvládat kulturní rozdíly je najít mezi nimi spojení. Jedním z dobře fungujících modelů je *Culture bridging*. Gancel, Rodgers, and Raynaud (2002) zpracovali tři základní nástroje pro správné řízení kulturních rozdílů za pomoci tohoto modelu:

1. opatření si znalostí o dané kultuře,
2. vybudování procesu pro řízení integrace,
3. vedoucí manažer si musí stanovit kompetence (vytvořit si své vlastní postupy pro úspěšné spojování kultur).

Pro porozumění prvního nástroje slouží tři základní pojmy (Gancel, Rodgers, and Raynaud, 2002, s. 43): „**Legitimita**“ se zabývá důvěryhodností a autority vedoucích pracovníků v nové organizaci. „**Efektivnost**“ zkoumá jakými způsoby je prováděno rozhodování, jak jsou věci dotahovány do konce a jak se řeší problémy. „**Budoucnost**“ řeší, jak jsou sdělovány organizační cíle.

Druhý nástroj je vybudování procesu pro řízení integrace. Tento nástroj je v řízení kulturních rozdílů tak důležitý, že jej v žádném případě nemůžeme ignorovat. Když se společnost snaží integrovat do nové kultury, vše musí být zvládnuto organizační cestou. Tato část integračního procesu se skládá ze čtyř fází (Gancel, Rodgers a Raynaud, 2002, s. 123): **Příprava, přechod, integrace, konsolidace**. Ve všech fázích je klíčovým faktorem komunikace. Vedoucí pracovníci však musejí mít na paměti, že lidé budou mít odlišné potřeby v různých stádiích integračního procesu.

Poslední nástroj hovoří o schopnosti manažera vytvořit si své vlastní postupy pro zvládnutí řízení kulturních rozdílů. Na tyto schopnosti řízení v kulturně odlišném prostředí musí být obzvláště pohlíženo. Manažeři si musí být vědomi, že se budou dennodenně setkávat s nástrahami kulturních rozdílů, a pokud to nemohou zvládnout, měli by ubírat svoji kariéru jinou cestou. Společnosti na tuto práci musí nasadit velmi kompetentní osobu. Ani manažer, který projevil vysoké vedoucí schopnosti v organizaci, nemusí být tím pravým, který se dokáže adaptovat a zvládnout integrační proces.

Můžeme říci, že máme dobré modely týkající se integračního procesu. Před samotným rozhodnutím firmy o působení v prostředí s odlišnými kulturními zvyky, je potřeba kulturu důkladně prostudovat a porozumět ji. Poté musí firma zpracovat způsoby řízení integračního procesu, tzn. začít komunikovat, sdílet hodnoty, řídit konflikty a vytvářet spojení mezi kulturami. Společnost také musí mít dostatečně schopného manažera, který dosáhne požadované integrace.

2.3.2. Mezinárodní manažer a multikulturní tým

Úspěšnost organizace při zvládání kulturních rozdílů je z velké míry závislá na vhodném výběru a přípravě pracovníků, kteří jsou vysíláni do zahraničí. Dana Zadražilová (2007) při řešení výběru pracovníků pro zahraniční zastupování vzala v úvahu **obecná kritéria**, která jsou pro organizaci důležitá pro práci doma i v zahraničí, a **specifická kritéria**, která mají vztah k dlouhodobému pobytu v cizí zemi a odlišné kultuře. Do obecných kritérií zařadila vzdělání, schopnost stanovovat dlouhodobé cíle, komunikační dovednosti, ochotu naslouchat druhým a zdůraznila psychologickou zralost a osobní morálku jedince. Mezi rozhodující specifická kritéria zařadila kulturní empatie, schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně i za nedostatku informací, jazykové kompetence a motivaci pracovníka pro práci v zahraničí.

Podle Gancela, Rodgerse, a Raynauda (2002) dobrý integrační proces vyžaduje dobrou studii ještě předtím, než organizace začne s rozšiřováním činností do zahraničí. Následně porozumění rozdílů a konečné vybrání kompetentních pracovníků, kteří jsou schopni komunikovat a vytvořit spojení mezi dvěma stranami. Jedním z klíčových schopností vedení v této fázi je najít způsob, jak zodpovídat otázky, např. při akvizici společností.

Důležitým aspektem manažera je mít zahraniční zkušenosti. S těmito zkušenostmi bude mít kritický pohled na jeho vlastní kulturu. Manažer musí být motivován k práci a životu v zahraničí. Všechny výše zmíněné kompetence jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí integračního procesu. Vedení by si mělo uvědomit, že manažer bude reprezentovat společnost a řídit kulturní rozdíly jeho vlastním způsobem.

Multikulturní tým

Řídit multikulturní tým je bezpochyby náročnější než klasický homogenní tým. Současné však má i vyšší potenciál díky různorodým pohledům jednotlivých členů. Řešení situací se pak vyznačuje vyšší kreativitou.

Podle Schneiderové a Barsoux (2003) musí manažer používat různé strategie při vedení multikulturního týmu:

- **Strategie zaměřené na úkoly:** vytvoření cílů, struktury práce, přiřazení rolí a odpovědnosti, dosahování rozhodnutí.

- **Strategie zaměřené na integrační proces:** *team building*, vybrání způsobu komunikace, řešení konfliktů, oceňování výkonu.

Tyto odlišné body by měly být manažerem brány v úvahu v souvislosti s řízením kulturních rozdílů.

Multikulturní týmy docilují obtížněji skupinové koheze. Členové týmu by měli být vybíráni podle svých schopností a kompetencí ve vztahu k úkolu. Aby každý člen týmu mohl přispět k výsledku, je nezbytné, aby mezi nimi byla rovnoměrně rozdělena moc. Členové multikulturního týmu si musí být vědomi odlišností a musí mít vzájemný respekt (Dana Zadražilová, 2007, s. 135).

2.3.3. Překonávání kulturních rozdílů

Jedním z největších problémů je brát svou kulturu jako zdroj pro řešení problémů. To je v podstatě důvod, proč se nám ostatní zdají, že dělají něco špatně. V první řadě je potřeba poznat kulturu a předvídat možné hrozby a příležitosti. Čím více pochopíme cizí kulturu, tím jednodušeji bude probíhat vzájemná spolupráce. Nový a Schroll-Machl (2007, s.32) nabízí poměrně jednoduchý postup, který vede k úspěšné spolupráci. Je potřeba učinit tři následující kroky:

1. Cizí kulturu je zapotřebí dobře znát – pojmenování, popsání, vysvětlení a pochopení nalezených rozdílů. Nejen specifika kultur cizích, ale za pomoci sebereflexe je nutné zhodnotit i kulturu vlastní. Z metodického hlediska je nejsnadnější metoda párového srovnání kulturních dimenzí a standardů.

2. Cizí kulturu je zapotřebí respektovat – respekt především v její odlišnosti, aniž bychom tyto odlišnosti podrobovali hodnotícím soudům. Každá kultura je optimem v prostředí, ve kterém se nachází. Chceme-li zdůraznit rozdíl v technické vyspělosti nebo úrovni bydlení, pak musíme vystačit s pojmy civilizační úroveň, kultura bydlení nebo technologická vyspělost. Kultura jako taková není slučitelná s žádným hodnocením.

3. Ve vztahu k cizí kultuře je zapotřebí učinit vstřícné kroky – stejně jako v běžné sociální interakci je i v mezinárodním prostředí vstřícné gesto pozitivně hodnoceno. Toto gesto nemusí vždy stát mnoho úsilí. Mnohdy stačí obětovat to, co nás moc nestojí, avšak v druhé kultuře znamená mnoho. Nikdy bychom se neměli vzdávat své vlastní identity a ani to nepožadovat od svých partnerů.

Hofstede (2006) rozlišuje tři hlavní důvody, týkající se „**důležitosti národnosti**“, které slouží k lepšímu pochopení kulturních rozdílů:

- politické důvody (instituce, složení vlády, vzdělávací systém, trh práce),
- sociologické důvody (národnost má pro občany symbolickou hodnotu, kdo vlastně jsou),
- psychologické důvody (myšlení je částečně podmíněno národními faktory).

2.3.4. Problémové oblasti

Jedním z nejzávažnějších témat interkulturní psychologie je problematika překonávání **kulturní jinakosti** a **kulturní adaptace**, kdy se jedinci nebo skupiny s určitými rysy a kulturními vlastnostmi přizpůsobují rysům a vlastnostem jiné kultury. Při kontaktu příslušníků různých kultur může docházet k problémovým situacím.

Kulturní šok

Podle Mateiciuca (2009) bývají výrazem kulturní šok označovány pocity překvapení zaskočení a dezorientace, jež lidé zakoušejí tehdy, když vstoupí do cizí kultury a mají v ní působit, a přitom nerozumí jejím hodnotám, zvyklostem, ani morálním imperativům neboli kulturním příkazům, jimiž se řídí chování lidí v této kultuře. Oberg (1954, in Mateiciuc, 2009, s.45) navrhl **model adaptace k odlišnému kulturnímu prostředí**, který počítá s tím, že dlouhodobější pobyt v zahraničí či práce v mezinárodních a multikulturních podmínkách je spjata s průběhem několika na sebe navazujících **adaptačních údobí**:

- První fázi adaptace nazval „**líbánky**“, kde všechno nové je vzrušující a příchozí pracovník vnímá vše pozitivně, je zaujatý a nadšený.
- Ve druhé fázi se dostavuje zmíněný **kulturní šok**. Pracovník si začíná uvědomovat, že vše, s čím se setkává a co zažívá, má i své negativní stránky, nejasnosti a rozpory. Může to vést k takovým negativním důsledkům, jako je **psychický stres** (vyvolávající další komplikace, jako je nespavost, roztěkanost, únava nebo nechutenství), sklon k podrážděnosti, negativní vnímání vlastní práce, kolegů a partnerů. Vytržení ze známého sociálního a kulturního kontextu vede ke ztrátě pocitu identity.
- Třetí fáze procesu adaptace k jiné kultuře je obdobím **oživení**. Tato fáze je spjata s uvědoměním si existence naléhavého adaptačního problému a nezbytnosti jeho řešení. Pracovník začíná zvládat problémy v cizím kulturním prostředí.

- Ve čtvrté fázi dochází k **uzpůsobení**. Pracovník je již schopen v odlišném kulturním prostředí efektivně pracovat, zná meze svých možností, a co je nejdůležitější, dokáže již zvýšit pružnost svého jednání.

Šroněk (2000) přidává k problematice kulturní jinakosti další dva faktory a jevy, k nimž dochází při kontaktu příslušníků různých kultur, a které znesnadňují jejich porozumění. Jsou to kulturní předpojatosti a stereotypy.

Kulturní předpojatost

Kulturní předpojatost, kulturní zaujatost či kulturní negativismus jsou projevem určitého nepřátelství. Všechna vznikají jako důsledek i jako projev rasismu, xenofobie, apartheidu, etnických čistek, fundamentalismu a dalších moderních i starších projevů nepřátelství. Všechny mají základní představu, že jediné my jsme nejlepší, že máme vyšší úroveň a ti druzí jsou horší, mají nižší úroveň. Tyto představy jsou naučené a většina z nich začíná už v rodině a ve škole.

Stereotypy

Stereotyp vzniká z povrchnosti. Je zjednodušeným vnímáním jiných národů, podávajícím do značné míry zkreslený nebo deformovaný pohled na jiné. Vyzvedává jednu nebo několik málo často i povrchních záležitostí, výrazných, charakteristických nebo specifických pro znaky nebo rysy konkrétní skupiny, zejména pro jiné národy, rasy a kultury, které jsou až příliš často řazeny podle stereotypů (Němci nemají smysl pro humor, Švýcaři jsou přesní, Britové studení, Američané hluční). Tyto pohledy mohou být správné, nelze je však brát za základní charakteristiku.

2.4. Národní kulturní specifika Inuitů, Čechů a Američanů

V následujícím textu jsou popsána kulturní specifika Inuitů, Čechů a Američanů a jejich vzájemné porovnání. Pozornost je kladena především na kulturní standardy a národní dimenze jednotlivých kultur.

2.4.1. Inuité

Eskymáci či „Inuité“ je etnonymum pro skupinu domorodých obyvatel mongoloidního původu severní části Severní Ameriky (Kanada, Grónsko, Aljaška) a severovýchodní Asie (Sibiř). Za Inuity se považují především Eskymáci z Kanady a Grónska. Na Sibiři a na Aljašce se většinou nazývají Jupikové. Hovoří eskymácko-aleutskými jazyky a anglicky. Inuité tradičně vyznávají šamanismus a prvky animismu.

Předci Eskymáků pocházejí ze Sibiře, z poloostrova Čukotka. Přibližně před 12 000 lety přešli přes Aljašku podél kanadského pobřeží Severního ledového oceánu až do Grónska. Charakteristickými znaky tohoto lidu jsou černé rovné vlasy, žlutá až světle hnědá pleť, mongoloidní rysy a malý vzrůst. K přežití v arktických oblastech vynalezli kajak, olejovou lampu, iglú a anorak (obdoba horního dílu neoprenu z mrožích či tuleních stěv, který bývá používán při lovu na kajaku). Jejich přirozeným zdrojem potravy bylo a je maso (většinou tuleni či velryby, které uvízly na mělčině, nebo sob či pižmon). Oděvy si vyráběli z kožešin, nástroje z kostí a kamene. Často obchodovali s dýmkami. Kromě jiných materiálů je vyráběli také z velrybích kostí.

Dnes žijí ve vesnicích v domech s elektřinou a dalšími modernějšími věcmi. S příchodem nové technické doby však nastala velmi problematická sociální situace. Jejimi důsledky je zánik původních tradic, alkoholismus, negramotnost a nezaměstnanost. Teprve v současné době se stát Kanada a Spojené státy americké snaží zvýšit jejich životní úroveň.

Historické důvody, které vedly ke vzniku současných **kulturních standardů** Inuitů:

- Částečně žili polokočovným typem života, v létě pod stany z kůže a v zimě v iglú nebo v obydlích ze dřeva a drnů. Jejich přežití záviselo na kooperativním chování. (**vázanost na skupinu**).
- Většinou žili v početných rodinách v čele s hlavou rodiny, obvykle starší muž, který rozhodoval o loveckých výpravách, a jeho žena rozhodovala o rozdělování jídla (**vědomí hierarchie**).
- Náboženství Inuitů, kteří žili jako lovci a sběrači, se vyznačuje těsným spojením člověka a zvířete. Každé lovné zvíře má duši, se kterou je nutno zacházet s respektem, aby se mohla zase vrátit do moře a být znovu chycena (**orientace na přírodu**).

- Do roku 1970, stejně jako u ostatních původních obyvatel Ameriky, byla i akulturace Inuitů způsobena spíše nátlakem, než formou volby. Základem bylo vzdělání. Angličtina se stala primárním jazykem, studenti byli často převáženi stovky kilometrů do škol, kde byli trestáni, když používali svůj rodný jazyk (**negativní postoj k Američanům**). Dnes je vše jinak, Inuité získali vlastní samosprávu a americká vláda podporuje zachování inuitské kultury a jejich tradic.

2.4.2. Češi

Česká republika je rozvinutý průmyslový stát s vysokou technickou a vědeckou úrovní. Po šesti letech nacistické válečné okupace a téměř 40 letech vlády komunismu došlo k úplné změně společenského systému a bude ještě delší dobu trvat, než se země přizpůsobí novým poměrům. Češi nejsou příliš věřící, religiózní národ. V obchodních zvyklostech jsou Češi srovnatelní s ostatními středoevropskými zeměmi. Podle názorů různých autorů byly pro vývoj českých kulturních standardů rozhodující především následující historické okolnosti (Nový a Schroll-Machl, 2005, s.196):

1. Češi jsou a vždy byli malý národ

S výjimkou krátkých období (1919 – 1938, od roku 1989) byli Češi neustále součástí větších celků, kde vládli jiní. Do roku 1866 patřily Čechy a Morava k německé říši – od roku 1562, včetně rakouské monarchie. V letech 1938 – 1945 existoval protektorát Čechy Morava a mezi roky 1948 – 1989 byly součástí východního bloku. Od dob národního obrození v 19. století vnímali Češi svoji minulost jako permanentní cizí nadvládu. Aby se mohli vzepřít, byl jejich národ příliš malý. Skutečnost, že disponovali nízkou mocí, a to, že vnímali tyto okolnosti jako ohrožující jejich identitu, jsou proto logickým vysvětlením nejen pro kolísavou sebejistotu, ale i pro některé **kulturní standardy**:

- Soudržnost lidí stejně jako vzájemná pomoc a podpora byly často nutné k přežití (**orientace na lidi**).
- Postavení Čechů jako samotného národa v právním slova smyslu, které jim bylo sice po připojení k habsburským zemím (1526) přislíbeno, se ve skutečnosti stále silněji měnilo v jiné, absolutistické. Češi tak cítili vzrůstající potřebu bránit svoji vlastní identitu vůči akulturačnímu tlaku (**negativní postoj k strukturám**).

- Struktury a pravidla byly považovány za pozitivní pouze tehdy, když byly užitečné ke sledování vlastních zájmů. Ve všech ostatních případech převládala snaha je obejít (**láska k improvizaci**).
- Nutnost přizpůsobit se na jedné straně a nevzdát se toho vlastního na druhé straně vyžadovalo **difuznost**. Člověk musel být bdělý vůči nebezpečím i šancím, pokud se nechtěl dostat do konfliktu (**simultánnost**).

2. České národní kulturní rysy jsou v mnoha směrech ovlivněny minulým systémem

Komunismus v mnoha směrech ovlivnil současnou českou kulturu. Češi jej prožívali jako systém, s kterým museli navenek působit komfortně, s nímž se ale vnitřně neidentifikovali. Ve formálních strukturách převládala jistá blokáce jednání, tzn., že chyběla iniciativa k odpovědnému, samostatnému a problém řešícímu jednání. Existující systém odměňoval pouze vykonání přesného příkazu (**kontrola orientovaná na lidi**). Naopak v neformálních strukturách se nejen odehrávala velká část života, ale právě ta část, která byla nezbytná pro zvládnutí všedního života. V socialismu existoval určitý útěk do soukromí, orientace na rodinu, přátele, neformální aktivity jako protiakce na vynucování konformismu se systémem. Z časového hlediska bylo nesmyslné pracovat rychle a efektivně. Režim šířil strach z negativních důsledků nežádoucího chování. To je dodnes příčinou zdrženlivosti místo sebejistoty, což mělo za následek posílení dalších dimenzí – **kolísavá sebejistota a vyhýbání se konfliktům**.

2.4.3. Američané

Ve Spojených státech amerických lze nalézt mnoho shodného a mnoho rozdílného – podle oblastí, a podle společenských skupin a zařazení. Ve Spojených státech jde především o národní hrdost, ztotožnění se občanů se základními ideály a politickými principy ústavy, úctu k vnějším symbolům (vlajka, hymna) – to vše bez ohledu na politické názory. Náboženství silně ovlivňuje postoje jednotlivců i skupin osob, ať už jde o náboženství křesťanská, židovské, islám, buddhismus nebo jiné. V podnikatelské a obchodní sféře navíc vystupují do popředí další znaky, jako je orientace na dosažení cílů a úspěchů, cílevědomost a pragmatičnost. Výraznou vlastností obyvatel Spojených národů je individualismus – ten vede k tomu, že jednatel se ve společnosti prosazuje, a to počínaje školou, v jakémkoli zaměstnání, v hospodářském světě nebo v politice (Šroněk, 2000, s.146).

Pro pochopení amerických **kulturních standardů** jsou v rámci dějin Spojených států rozhodující především dva faktory (Nový a Schroll-Machl, s.268):

Spojené státy jsou země přistěhovalců

- Protože původní obyvatelé byli imigranty, žili v kontrastu ke světu, z něhož přišli, a rozhodli se opustit svou původní vlast, protože si od toho něco slibovali. Jedni blahobyť, jiní náboženskou svobodu. Emigrace, jakožto odtržení se od vlastní minulosti a původu je už sama o sobě rebelií proti autoritě a útlaku (**rovnost, individualismus**).
- Po příjezdu do Ameriky začínali všichni od nuly. Země měla bohaté zdroje a společnost v koloniích tvořili relativně rovnoprávní řemeslníci, obchodníci, farmáři. Rozdělení společnosti na majetné a nemajetné neexistovalo (**rovnost**).
- Jen málokdy měli vzdělání odpovídající tomu, co pak museli dělat, neboli neměli žádný základ pro fundované plánování, a tak se učili cestou pokusu a omylů (**easy going** – život bez zbytečných starostí a znepokojení).
- Když se zakládala republika a nabyla účinnosti demokratická ústava, ukazovalo se, jak je k prosazení určitých zájmů třeba stejného smýšlení (**potřeba sociálního uznání**).

Protestantské směry

- Základní princip všech protestantských směrů spočívá ve zdůrazňování vlastní odpovědnosti před Bohem. Světský úspěch se tedy pojil s velkým uznáním, vždyť podle něj šlo rozpoznat bohu libost vlastního života (**orientace na výkon**).
- V Americe mohli uskutečnit své představy a užívat náboženské, duchovní a ekonomické svobody v míře, v jaké v Evropě neexistovala. Tak se pro ně Amerika stala „zemí zaslíbenou“ a puritánská víra dala vzniknout mýtu o „vyvoleném národě“ (**patriotismus**).

2.4.4. Srovnání Inuitů, Čechů a Američanů

Hodnoty porovnávaných zemí vycházejí z výzkumu zaměstnanců IBM (Hofstede, 2010). Protože pro Inuity nebyly v tomto výzkumu nalezeny žádné údaje, byly výsledné hodnoty jednotlivých dimenzí odhadnuty pozorováním chování Inuitů při pracovních i ostatních činnostech. Podrobnější popis jednotlivých dimenzí je v teoretické části zpracován výše. V tabulce 2-1 jsou šedě zdůrazněny hodnoty jednotlivých dimenzí u Inuitů a k nim nejbližší hodnoty dimenzí srovnávaných zemí.

Tabulka 2-1 Hodnoty kulturních dimenzí podle Hofstedeho pro tři sledované země

Země/kultura	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Inuité	77	46	51	62	67
USA	40	91	62	60	29
ČR	57	58	57	74	70

Zdroj: Hofstede (2010)

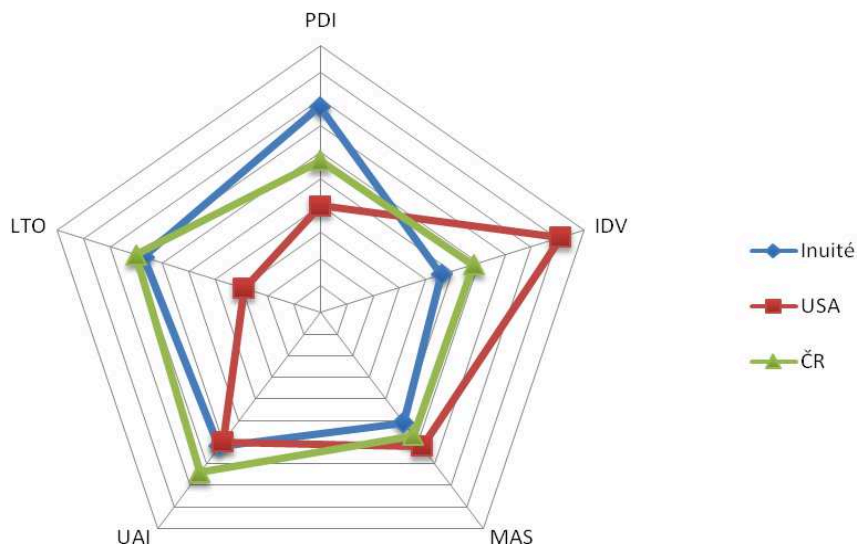
Jak můžeme vidět Češi mají k Inuitům blíže ve všech srovnávaných dimenzích kromě vyhýbání se nejistotě (UAI). Češi mají větší snahu vyhnout se riziku proto jsou jejich činnosti spojeny s pečlivým naplánováním jednotlivých postupů. Inuité a Američané jsou v tomto ohledu více flexibilní. Inuité mají vysokou hodnotu u vzdálenosti mocí (PDI), což vypovídá o respektování určité hierarchie z hlediska postavení jednotlivců v jejich společnosti. U Čechů je tato vzdálenost mocí relativně menší a závislost podřízených na vedoucích je do značné míry omezena. V tabulce 2-1 můžeme vidět, že Američané mají mocenskou vzdálenost na nejnižší úrovni, podřízení tak snadněji řeší se svými nadřízenými případné problémy a také jim snadněji odporují.

V další sledované dimenzi „Individualismus vs. kolektivismus“ (IDV) vidíme velmi vysokou hodnotu u Američanů, což vypovídá o tom, že jejich společnost je z velké míry složena z individualistů. Důraz je kladen na osobní odpovědnost, vlastní iniciativu a samostatnost. Vysoká hodnota u této dimenze (IDV) rovněž vypovídá o vysokém sebevědomí Američanů. Češi jsou rovněž řazeni mezi společnosti, kde převládá individualismus, avšak jejich výsledné hodnoty jsou mnohem nižší. Inuité jsou naopak řazeni do společností, kde převládá kolektivismus. Inuité se tedy více definují jako součást skupiny a rovněž jejich osobní cíle se shodují s cíli skupiny. Pro Inuity jsou nejdůležitější vztahy, jejich udržování a rozvíjení.

Z grafu 2-1 vidíme, že hodnotově nejbližší dimenzí pro všechny sledované země se stala „Maskulinita – feminita“ (MAS). Pro všechny sledované společnosti je tak typické, že rodové role jsou v jistých směrech rozděleny. Muži by měli být průbojní, zaměřeni na materiální úspěch a ženy spíše mírné, orientované na kvalitu života. Poslední sledovaná dimenze „Dlouhodobost orientace“ (LTO) ukazuje velkou odlišnost Američanů od Čechů a Inuitů, kde jsou hodnoty podobné. Češi a Inuité jsou tedy více zaměřeni na vytrvalé úsilí, které přináší

výsledky v dlouhodobém horizontu, zatímco Američané musejí výsledky vidět co nejdříve. Stanovení dlouhodobých cílů tak může Američany v některých případech frustrovat.

Graf 2-1 Celkové srovnání všech národních kulturních dimenzí u srovnávaných zemí



Zdroj: Hofstede (2010)

Závěrem můžeme tvrdit, že Češi jsou podle hodnot jednotlivých dimenzí jakýmsi „vmezeřeným článkem“, přemostěním či spojením mezi Američany a Inuity, neboť jejich hodnoty byly ve třech sledovaných dimenzích (PDI, IDV, MAS) mezi hodnotami Američanů a Inuitů, jak je vidět v grafu 2-1. Pouze v jedné dimenzi (UAI) mají Američané s Inuity bližší hodnoty než Češi. Inuité tedy mají z hlediska Hofstedeho kulturních dimenzí k Čechům blíže než k Američanům a můžeme proto vyslovit následující hypotézu:

Inuité si v pracovních podmínkách rozumí lépe s Čechy než s Američany, snadněji s nimi navazují vzájemnou spolupráci a rychleji si k nim vybudují důvěru než k Američanům.

Uvedená hypotéza by se mohla stát předmětem některého z následujících interkulturálních organizačních výzkumů.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybral společnost *Copper River Seafoods, Inc.* (dále též CRS), která je jednou z předních firem v oblasti zpracování ryb na Aljašce. Její produkty jsou vyváženy do celého světa a na trhu jsou vnímány jako značka nejvyšší kvality zejména díky prodeji aljašských lososů. Společnost CRS v posledních letech investovala do ojedinělého projektu, týkajícího se spolupráce Američanů s původními obyvateli Aljašky, kteří se nazývají Inuity, ačkoli u nás jim říkáme Eskymáci. Ve spolupráci společnosti CRS s *Traditional Council of Togiak* tedy vznikla společnost *Togiak Seafoods, LLC*, která rovněž působí v průmyslu zpracování ryb a byla použita jako výchozí podklad pro zpracování diplomové práce.

Při charakteristice organizace CRS a společného projektu *Togiak Seafoods, LLC* jsem vycházel z materiálů poskytnutých organizací a z dostupných materiálů na internetu.

3.1. Základní údaje o společnosti *Copper River Seafoods, Inc.*

„Take a walk on the wild side“

Společnost *Copper River Seafoods, Inc.* byla založena v roce 1996 oddanými aljašskými rybáři, kteří měli společní dva zájmy – vášeň pro průmysl v oblasti zpracování ryb a víru, že toto odvětví skrývá velký potenciál. V posledních letech, po téměř 25 letech sbírání zkušeností v oblasti zpracování ryb, má společnost velké ambice dosáhnout dalších cílů, a zdá se, že tvrdá práce vedení a zaměstnanců nyní sklízí úspěchy. Z malých začátků se společnost CRS stala inspirací pro ostatní společnosti v odvětví, především díky rozvinuté technice rybolovu, výkupu, zpracování a prodeji rybích produktů prvotřídní kvality.

Společnost CRS vznikla díky spolupráci tří prosperujících rybářů, kteří do té doby vlastnili a řídili své vlastní rybářské společnosti: *Copper River Catch*, *Copper River Fine Seafoods*, a *Copper River Wild*. Zakladatelem *Copper River Catch* byl rybář Pip Fillingham. Založil společnost jako reakci na nedostatky v oblasti rybího průmyslu. Reagoval tak především na nízké ceny za úlovky, špatné zacházení s rybami a nedostatečnou kvalitu při zpracování. Což nakonec vedlo k tomu, že nebyly naplněny očekávání zákazníků. Fillinghamovy ambice nebyly pouze ve zpracování ryb a zlepšení marketingových přístupů k dosažení prvotřídní kvality výrobků z aljašského lososa, ale rovněž ve vytvoření vysoce konkurenčního produktu, který předčí zákaznickovy představy.

Druzí dva podnikatelé v oblasti průmyslu zpracování ryb také věřili, že se před nimi vynořují možné cesty, jak proniknout na trh. Cílem *Copper River Fine Seafoods* bylo zpracování a poskytování prvotřídního aljašského lososa takovým způsobem, který respektuje jeho kvalitu, umožňuje férový zisk pro rybáře a poskytuje zákazníkům ojedinělou chuť aljašské divočiny. *Copper River Wild* byla marketingově založená společnost zaměřující se na prodej aljašských lososů na speciální trhy.

Spojením uvedených tří společností tedy vznikla v roce 1996 společnost CRS s výrobami pro zpracování ryb a administrativními budovami v Cordově a v Anchorage. Díky úspěchům ve zpracování a prodeji aljašského lososa začala společnost CRS rozšiřovat své činnosti. Na základě svých deklarovaných firemních hodnot – zajištění kvality, čistoty, přidané hodnoty a naplňování zákaznických potřeb – začala společnost se zpracováním a prodejem dalších druhů ryb, jako halibut a rockfish. V současné době (2012) je společnost CRS, s majetkem 45 mil. dolarů, považována za předního výrobce aljašských ryb s těmi nejvyššími známkami kvality.

Pro společnost je charakteristické, že každý z jejich vlastníků se stále aktivně podílí na lovení aljašského lososa. Je těžké přijít na to, co je neustále rok co rok táhne zpět na moře, pravděpodobně jejich vášeň a touha vychutnat si divokou Aljašku. Není tedy divu, že hlavním mottem společnosti CRS je „*Take a walk on the wild side*“ – projdi se divočinou.

Jedním z **cílů**, který je řešen prostřednictvím této diplomové práce, společnosti CRS je najít a vyškolit vhodné kandidáty z řad Inuitů, kteří zastanou vedoucí pozice v managementu *Togiak Seafoods, LLC*. Během několika let plánuje společnost CRS stáhnout svoji účast na vedení a organizaci všech aktivit, týkajících se provozu rybárny v Togiaku a svoji spolupráci chce omezit pouze na vykupování zpracovaných ryb.

3.2. Společnost *Togiak Seafoods, LLC*

Togiak Seafoods, LLC je začínající společnost působící v rybím průmyslu. Společnost se nachází v Togiaku, eskymácké vesnici na západě Aljašky, a je vlastněna z padesáti procent *Tradiconal Council of Togiak* a z padesáti procent společností CRS. *Togiak Seafoods, LLC* operuje v moderně vybavené výrobě na zpracování ryb, která byla vybudovaná ze starší budovy, dříve sloužící jako garáž pro autobusy a rovněž jako skladovací prostory. Svoji činnost zaměřuje především na nákup a zpracování aljašského lososa. *Togiak Seafoods, LLC* přebírá efektivní podnikatelské strategie, rozvinuté společností CRS. Klíčový element

strategického modelu společnosti CRS je naučtovat si vysokou cenu za vysoce kvalitní produkty. Prostřednictvím *Togiak Seafoods, LLC* však rovněž platí místním rybářům vysokou cenu za prvotřídní ryby.

Společnost CRS působí v Togiaku od roku 2009 a zatím se jí podařilo zrekonstruovat bývalou budovu, dříve vlastněnou místními obyvateli, a instalovat do ní moderní zařízení na zpracování ryb. V roce 2010 byl v *Togiak Seafoods, LLC* zahájen první proces zpracování ryb. Vzniklým projektem tak společnost CRS získala přístup na nový trh, odkud může vykupovat ryby prvotřídní kvality a pro vesnici Togiak bylo vytvořeno mnoho nových pracovních příležitostí a pracovní tréninky v oblasti zpracování ryb.

V Togiaku je mimo rybí sezónu až 80 % nezaměstnanost. Pro příklad v roce 2010 zaměstnala rybárna *Togiak Seafoods, LLC* celkem 39 Inuitů a vyplatila jim na mzdách přes 400 000 USD. O rok dříve (2009), kdy ještě rybárna nebyla v provozu, vydělali zaměstnaní Inuité okolo 35 000 USD. Zaměstnanost a výše mezd pro rok 2011 zatím nejsou k dispozici. V roce 2011 vydělali místní rybáři prostřednictvím společnosti *Togiak Seafoods, LLC* celkem 1 670 000 USD.

„Je úžasné, že dnes můžeme zpracovat 150 000 liber (68 000 kilo) lososů denně. Na moři máme tři vykupující nákladní lodě a 90 % rybářů s povolením se k nám podepsalo.“ (zástupce Traditional Council of Togiak)

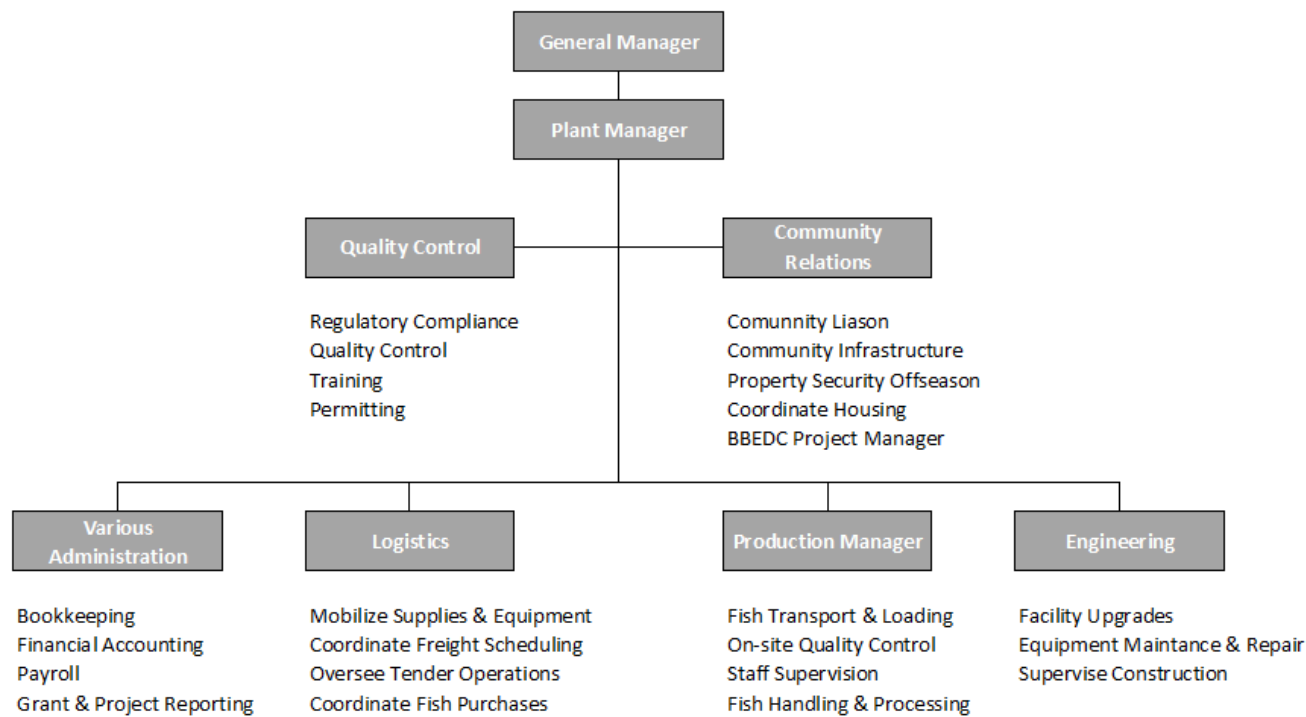
Traditional Council of Togiak (dále též TCT) je obecní rada složená z místních obyvatel Togiaku – Inuitů. Je z padesáti procent vlastníkem společnosti *Togiak Seafoods, LCC*. Cílem této rady je dlouhodobé posilování ekonomiky v Togiaku a celkový rozvoj komunity. TCT se stará o koordinaci a posilování postavení komunity a usiluje o zlepšování vztahů mezi místními obyvateli a zaměstnanci společnosti CRS. TCT působí jako manažer celého projektu a získává pro něj finanční podpory. Rovněž slouží pro komunikaci a spolupráci s místními rybáři, prodávajícími své úlovky společnosti *Togiak Seafoods, LLC*, která je místními obyvateli stále více respektovaná.

3.2.1. Vedení organizace a řízení *Togiak Seafoods, LLC*

Vlastnictví *Togiak Seafoods* je rozděleno stejným dílem mezi TCT a společnost CRS. Obě strany se však dohodly, že řízení společnosti ve všech aspektech povede společnost CRS, která měsíčně informuje TCT o situaci ve firmě prostřednictvím reportů. Následuje

organizační struktura *Togiak Seafoods, LLC*, která ukazuje klíčový vedoucí tým a jeho funkční oblasti.

Obrázek 3-1 Organizační struktura *Togiak Seafoods, LLC*



zdroj: Togiak Seafoods, LLC Bussines Plan 2009

General Manager – Generální ředitel je zodpovědný za strategické a taktické operace, plánování rozpočtu, podporu a rozvíjení nových obchodních vztahů, dohled nad vedením společnosti a komunikaci s vlastníky společnosti.

Plant Manager – Ředitel závodu má dohled nad celkovým děním ve společnosti *Togiak Seafoods, LLC*.

Quality Control – Kontrolor kvality řídí zabezpečování kvality v souladu s právními předpisy. Je zodpovědný za implementaci všech politik a procedur, dohlíží na regulační proces vyžadující vládní schválení, koordinuje inspekce zařízení, řídí program nebezpečných materiálů a rozvíjí a implementuje tréninkové programy pro rybáře z Togiaku.

Community Relations – Manažer pro řízení vztahů s komunitou je zodpovědný za spolupráci s komunitou. Jeho zásluhou se upevňuje důvěra mezi Inuity a ostatními zaměstnanci společnosti CRS. Mezi jeho další úkoly patří dohled nad objektem mimo sezónu, koordinace ubytování a získávání finančních podpor.

Various Administration – Administrace. Hlavními úkoly jsou zajištění účetnictví, finančního účetnictví, vyplacení mezd zaměstnancům a rovněž získávání finančních podpor pro vylepšení provozu rybárny *Togiak Seafoods, LLC*.

Logistics – Manažer logistiky je zodpovědný za plánování a řízení všech přepravních záležitostí, komunikaci s dalšími přepravními poskytovateli, vedení skladu, řízení přepravních cen a smluv a plánování přeprav produktů.

Production Manager – Manažer produkce dohlíží na všechny činnosti týkající se zpracování ryb. Má na starost zaměstnance v procesu, kontroluje kvalitu. Jeho úkolem je rovněž spolupracovat s manažerem logistiky na bezproblémovém chodu procesu od výkupu až do nakládání a přepravy zpracovaných ryb.

Engineering – Technický manažer zajišťuje údržbu veškerého vybavení v rybárně, dohlíží na údržbu strojů a vozidel používaných při zpracování a výkupu ryb. Je zodpovědný za návrhy, plánování a implementaci všech vylepšení používaných zařízení (konstrukční, elektrické, instalatérské) a návrhy a implementaci aktuálních opravných programů.

Ačkoli vyšší vedení společnosti CRS je složeno výhradně z Američanů, v Togiaku je většina vedoucích pozic obsazena Čechy. Prostředí Togiaku pravděpodobně není lákavé pro běžný život Američana, proto nemají Američané o tyto pozice velký zájem. Z historických důvodů nejsou vztahy mezi Američany a Inuity příliš vřelé, proto může být spolupráce mezi Čechy a Inuity v jistých směrech výhodou.

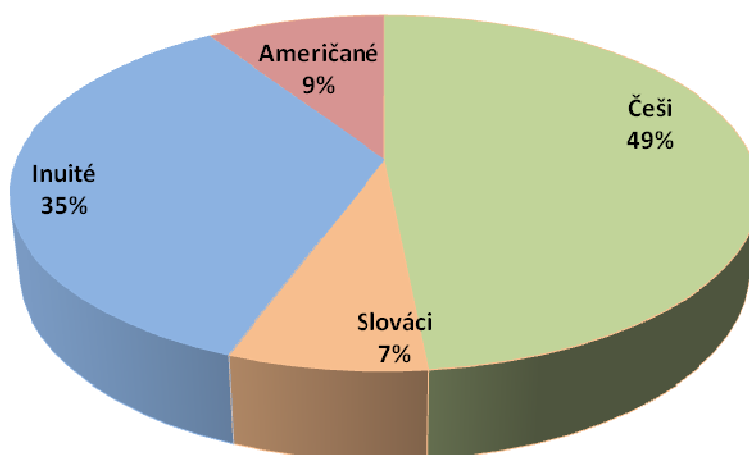
3.2.2. Struktura organizace podle národností

Během sezóny v roce 2011 pracovalo v *Togiak Seafoods, LLC* celkem 86 lidí. Z grafu 3-1 je patrné, že více než polovina zaměstnanců pocházelo z České republiky. To je způsobeno programem *Work and Travel*, který umožňuje studentům z celého světa pracovat a cestovat na území Spojených států amerických. Aljaška je pro české i slovenské studenty velice atraktivní, protože jim nabízí možnost vydělat si slušné peníze v krátkém čase. Jak již bylo zmíněno výše, management *Togiak Seafoods, LLC* je složen převážně z občanů České republiky. Převaha Čechů je však způsobena především velkým počtem lidí pracujícím v procesu zpracování ryb. Druhé nejvyšší zastoupení podle národností patří Inuitům, jejichž většina pracuje v procesu zpracování ryb. Schopnější Inuité jsou začleňováni do řídicího

systému, kde získávají potřebné zkušenosti a postupem času by měli zastat většinu řídicích funkcí, bez pomoci Čechů a Američanů.

V pozadí projektu stojí samozřejmě spousta Američanů. Společnost CRS vkládá mnoho úsilí do úspěšného fungování společnosti *Togiak Seafoods, LLC*. Přímou v Togiaku však v roce 2011 působilo pouze 9 Američanů. Konkrétně šlo o technické pracovníky, kteří zajišťovali bezproblémový chod strojů a ostatního vybavení, používaného při zpracování ryb. Rovněž se několik Američanů podílelo na organizaci vykupování ryb a některých administrativních činnostech.

Graf 3-1 Struktura *Togiak Seafoods, LLC* podle národností v roce 2011



3.3. Počátky projektu

V roce 2006 rozvinuli obyvatelé Togiaku, eskymácké vesnici na západě Aljašky, komplexní plán, kterým rozdělili jejich vizi do následujících priorit:

- zachování přírodního dědictví a kultury
- podpora kmenových hodnot a vedení
- udržování zdravé a dobře vzdělané komunity
- rozvoj ekonomických příležitostí pro obyvatele Togiaku

Klíčovým komponentem k podpoře a rozvoji ekonomických příležitostí je fakt, že Togiak je svou polohou situován mezi další menší vesnice, které v Togiaku využívají především letiště. Togiak je navíc brán jako druhé největší město v regionu a má největší školu. Se společnou

vizí a společnými cíly začal *Traditional Council of Togiak* hledat cesty, jak vybudovat ve vesnici průmysl pro zpracování ryb, což později vedlo k založení společnosti *Togiak Seafoods, LLC*. Všichni věří, že tato nově vznikající rybárna má velký potenciál pro posílení místní ekonomiky.

3.3.1. Život v Togiaku

V roce 1880 se Togiak rozkládal kolem zálivu Bristol Bay a jeho populace byla okolo 276 lidí. Velké zimy komplikovali sběr dřeva a donutili tak původní obyvatele usadit se na opačném břehu řeky, kde bylo všechno jednodušší. Do oblasti Togiaku přišlo v letech 1918 – 1919 mnoho nových obyvatel z Yokonu-Kuskokwim, kvůli tamější zničující chřipkové epidemii. V roce 1969 vznikl oficiálního úřad pro vedení města – *Traditional Council of Togiak*. Togiak je tradiční eskymácké městečko, jehož životní styl je založen na rybářství. Prodej, provoz a držení alkoholu je oficiálně zakázán. Většina domácností je napojena na místní vodovodní systém a kanalizaci, zbytek domů má vlastní studny a septiky. Všechny domy jsou napojeny na elektřinu. V Togiaku je jedna škola, kterou navštěvuje kolem 229 studentů. Zdravotnické služby jsou zajištěny místní klinikou a nemocnicemi, které mají pobřežní a letecký přístup.

Podle sčítání lidu (2010) je v Togiaku 261 domů, z nichž 231 je obýváno. **Populace** je složena z 842 občanů:

Inuité	78,0%
Běloši	5,5%
Afroameričané	0,2%
Ostrované (Pacifik)	0,1%
Občané s multi-rasovým původem	14,4%
Hispanci	1,8%

Ekonomika

Ekonomika Togiaku stojí především na rybolovu. V roce 2010 drželo kolem 224 občanů oficiální povolení k rybolovu. Kromě společnosti *Togiak Seafoods, LLC* působí v oblasti Togiaku další rybárna *Togiak Fisheries, Inc.* – rybárna na zpracování ryb, vlastněná firmou ze Seattlu – a několik plovoucích lodí se zařízením na zpracování ryb. Celá komunita je silně závislá na lovu lososů, sledů, lachtanů, mrožů a velryb. Někteří obyvatelé loví i zvěř.

Protože Togiak se nachází v oblasti zálivu Bristol Bay, domovem největšího světového rybolovu lososů, není divu, že společnost CRS do ojedinělého projektu *Togiak Seafoods, LLC* vstoupila jako partnerská společnost.

3.3.2. Záměry společnosti Copper River Seafoods, Inc.

Hlavním důvodem společnost CRS na spolupráci na projektu bylo získání podílu na novém trhu, odkud mohou vykupovat větší množství aljašského lososa. Vzniklým partnerstvím mohou řídit jak samotný nákup ryb od rybářů, tak zpracování a následný transport ryb do skladů, které se nachází v Anchorage. Všichni zúčastnění doufají, že v roce 2014 bude provoz rybárny *Togiak Seafoods, LLC* operován a řízen rezidenty Togiaku, tedy Inuity.

Pro společnost CRS to znamená, že bude muset najít a vyškolit vhodné kandidáty z řad Inuitů, kteří zastanou vedoucí pozice v řízení rybárny *Togiak Seafoods, LLC*.

Pokud bude rybárna *Togiak Seafoods, LLC* řízena a provozována Inuity, vznikne tak pro místní obyvatele mnoho nových pracovních příležitostí a uplatnění. Společnost CRS tak bude moci stáhnout z oblasti své vedoucí pracovníky, které bude moci uplatnit v jiných rybárnách, provozovaných společnostmi. **Veškeré řízení a provoz rybárny *Togiak Seafoods, LLC* je momentálně pro firmu CRS nákladné.** Kromě toho, že platí vedoucí pracovníky a zaměstnance v procesu, musí rovněž platit:

- zaměstnance, starající se o vykupování ryb a logistiku
- tendry – nákladní lodě, sloužící pro vykupování ryb na moři
- pronájem těžké techniky, používané při vykupování ryb
- technické pracovníky
- celkovou údržbu všech zařízení
- ubytovací a stravovací náklady pro všechny zaměstnance vysílané do Togiaku, včetně nákladů na letenky

Převodem managementu *Togiak Seafoods, LLC* na Inuity si tak společnost CRS slibuje stažení svoji účasti na vedení a organizaci všech aktivit, týkající se provozu rybárny *Togiak Seafoods, LLC*, což povede k ušetření za výše zmíněné náklady. Společnost CRS chce omezit svoji účast na projektu na zajištění výkupu zpracovaných ryb ze společnosti *Togiak Seafoods, LLC*, které tak zajistí přístup na trh. Stažením své účasti na vedení a provozování rybárny *Togiak Seafoods, LLC* však může společnost CRS ztratit kontrolu nad prvotřídní kvalitou zpracovaných ryb.

4. UPLATŇOVÁNÍ POSTUPŮ INTERKULTURÁLNÍHO MANAGEMENTU VE VYBRANÉ ORGANIZACI

4.1. Specifikace předmětu analýzy

Jedním ze strategických plánů společnosti *Copper River Seafoods, Inc.* (dále též CRS), působící v rybářském průmyslu na Aljašce, je najít a vyškolit vhodné kandidáty z řad Inuitů – původních obyvatel Aljašky – pro vedoucí pozice v závodě na zpracování ryb. Měli by to být jedinci, o nichž se předpokládá, že budou zastávat vedoucí pozice v managementu partnerské společnosti *Togiak Seafoods, LLC*. Společnost CRS plánuje během několika let stáhnout svoji účast na vedení a organizaci všech aktivit, týkajících se provozu rybárny v Togiaku a svoji spolupráci chce omezit pouze na vykupování zpracovaných ryb.

Analýza je zaměřena na prozkoumání optimálních podmínek pro vznikající převod vedení dosavadního managementu na Inuity. Cílem analýzy je zjistit, jak efektivně si organizace během dvouleté spolupráce s Inuity počíná, zda je uvedený převod vedení vůbec reálný, a za jakých podmínek je převod vedení možný.

Předmět analýzy, provedené v rámci této diplomové práce, byl rozčleněn do několika klíčových bodů, souvisejících s uvedeným převodem vedení:

- Zjištění současných postupů organizace při vyhledávání a začleňování místních obyvatel do práce a vedení v rybárně. V této části analýzy šlo rovněž o zjišťování toho, jakým způsobem organizace zvládá kulturní rozdílnosti zaměstnanců příslušejících k odlišným kulturám uvnitř organizace.
- Identifikace, popis a zhodnocení problémů, vznikajících při integraci místních obyvatel do řad zaměstnanců společnosti. Tato část analýzy je věnována podrobnému rozboru problémů a událostí, neboli incidentů, které musí vedoucí pracovníci s Inuity řešit. Rovněž jsou identifikovány budoucí možné problémy, které mohou nastat v důsledku výše specifikovaného převodu vedení.
- Stanovení podmínek – na základě zjištěných informací o situaci v organizaci – nezbytných pro úspěšný převod vedení.

Provedená analýza zároveň přihlíží ke způsobům, jimiž jsou národní kulturní specifika členů organizace respektována z pozic interkulturálního managementu jako jedné z podpůrných manažerských disciplín i jako oblasti aplikace manažerských postupů při interakci příslušníků kultur – v nynějším případě při spolupráci americké firmy s původními obyvateli Aljašky.

4.2. Postup analýzy a použité metody

Jako autor této diplomové práce pracuji ve společnosti CRS během hlavní sezóny již čtvrtým rokem jako řídící pracovník. Situaci v Togiaku tak mám možnost monitorovat od samého počátku. Spolupráce s Inuity je mnohdy komplikovaná, ale pro všechny účastníky je velkou výzvou a zkušeností. Sám jsem měl na starost jednoho praktikanta z řad Inuitů a problémů, které při realizaci projektu nastávaly, nebylo málo. Vznikající problémy jsem často přisuzoval odlišnosti jednotlivých kultur.

Na základě získaných zkušeností z vedení *Togiak Seafoods, LLC* jsem pro zpracování analytické části diplomové práce zvolil následující metody:

1. **Orientační studium dostupných dokumentů.** Vedením společnosti CRS mi byl poskytnut operační plán, který společnost sestavila na počátku projektu v roce 2009. Jsou v něm popsány jednotlivé činnosti podniku do roku 2014. Tento plán mi posloužil k hlubšímu pochopení projektu a ke zjištění jak současných, tak budoucích záměrů organizace. Z operačního plánu jsou vybrány především současné postupy společnosti, související s vyhledáváním a integrací Inuitů do řízení a práce v rybárně.
2. **Analýza vlastních zkušeností.** Vzhledem k mé osobní účasti na realizaci projektu, přikládám k jednotlivým bodům analýzy své vlastní nabyté postřehy a názory na danou problematiku.
3. **Rozhovor** se zástupci vedení společnosti CRS. Formou rozhovoru jsem analyzoval současné přístupy společnosti k převodu řízení *Togiak Seafoods, LLC* do rukou Inuitů a způsoby, kterými se ve společnosti řeší kulturní rozdíly. Jednotliví účastníci rozhovoru mi sdělili jejich názor na problematiku, a jak reálně vidí převod vedení.
4. **Technika kritického incidentu (*Critical Incident Technique*).** Tato metoda byla navržena J. Flanaganem (1954) a slouží k podrobné analýze vznikajících incidentů. V tomto případě rozumíme incidentem určité chování, které je extrémně efektivní nebo

extrémně neefektivní. Pomocí této metody jsem se tázal řídících pracovníků *Togiak Seafoods, LLC* na jejich dosavadní zkušenosti při realizaci projektu integrace inuitských zaměstnanců do společnosti a převodu vedení na ně. Úkolem dotazovaných řídících pracovníků bylo podrobně popsat incidenty, které vznikají při integraci Inuitů do práce a vedení v rybárně.

Návrh podmínek, zajišťujících úspěšný převod managementu, spolu s řešením interkulturálních otázek byl sestaven v režimu **řízení změn** (*change management*).

4.3. Výsledky analýzy

Bylo zjištěno, že společnost *Copper River Seafoods, Inc.* si uvědomuje důležitost projektu integrace inuitských zaměstnanců. Už v prvním roce provozu rybárny v Togiaku vykazovala společnost zisk z této činnosti ve výši několika desítek tisíc dolarů. S množstvím peněz, které musela společnost investovat do nákupu všeho zařízení, se nejedná o běžnou záležitost. V souvislosti s plánovaným převodem vedení *Togiak Seafoods, LLC* na Inuity dochází k řadě problémů, způsobených nejen odlišností kultur, které se v organizaci střetávají. Následující část práce je věnována zjištění, ke kterým jsem prostřednictvím analýzy došel.

4.3.1. Zajišťování pracovních míst

Současný pracovní trh v oblasti Togiaku je unikátní. Většina práce je sezónní a je spojena s rybím průmyslem. Místní obyvatelé nemají dostatek technologických znalostí. Vybudováním rybárny vznikly v Togiaku nové pracovní místa a příležitosti získat pracovní uplatnění na pozicích, vyžadujících vyšší dovednosti, a tím i umožňujících dosáhnout vyššího platového ohodnocení.

CRS ve spolupráci s *Traditional Council of Togiak* pořádá personální výběrové řízení, založené na pohovorech. Inuité jsou dotazováni na jejich dosavadní pracovní zkušenosti, na základě nichž je jim pak nabídnuta pracovní pozice. V prvním roce pracovala většina najatých Inuitů v procesu zpracování ryb a vedení rybárny bylo obsazeno pracovníky společnosti CRS. V dalších letech jsou schopnějším Inuitům nabízeny tzv. pracovní stáže, spočívající ve zdvojení vedoucích pozic *Togiak Seafoods, LLC*. Jednotliví Inuité stráví celou sezónu po boku vedoucích pracovníků, „stínují“ je a přebírají tak jejich zkušenosti. Je nutné zdůraznit, že provoz rybárny je pouze sezónní.

Délka sezóny

Podle období, kdy jednotlivé druhy ryb táhnou, by měla organizace udržovat rybárnu v chodu po zhruba čtyři měsíce v roce. Hlavní měsíce provozu rybárny jsou červen, červenec a srpen. Některé procesy zpracování ryb mohou být realizovatelné s menším počtem zaměstnanců, především na konci května a na začátku září. Během ostatních měsíců v roce je rybárna uzavřena.

Místní konkurenční rybárna zpracovává ryby pouze 30 dní v roce. Zaměřuje se na zpracování druhu *sockeye* a provoz uzavírá krátce po ukončení období, kdy tento druh lososa přestane táhnout. Výsledkem je, že místní rybáři nemají trh, na němž by prodávali ostatní druhy lososů a halibutů. Jak je vidět v tabulce 3-1, zpracováním druhu *coho* a halibutů může CRS prodloužit místním rybářům sezonu až o 6 týdnů. Důvěryhodnost *Togiak Seafoods, LLC* tak u místních rybářů stoupá.

Tabulka 3-1 Délka sezóny podle druhu ryb

	May				June				July				August				Sept				Oct			
Sockeye (Red) Salmon																								
Chinook (King) Salmon																								
Coho (Silver) salmon																								
Halibut																								

Zdroj: ADF&G (in Togiak Seafoods, LLC Business Plan 2009)

Ačkoli příjmový model je založen na zpracování všech druhů ryb pro každý rok, losos *sockeye* je hlavním produktem. Tento druh lososa je vysoce poptáván pro svoji kvalitu, barvu a chuť těmi nejnáročnějšími zákazníky, jako jsou luxusní restaurace a společnosti, zabývající se organickými potravinami.

Prostřednictvím pracovních seminářů, pracovních stáží a tréninků na pracovišti chce CRS poskytnout Inuitům dostatečné vzdělání k řízení rybárny, zvládnutí marketingu, zajištění údržby zařízení a k podpoře dalších služeb, které jsou pro provoz rybárny potřebné.

Tréninky

Společnost CRS organizuje tréninky především pro místní rybáře. Jednou z deklarovaných hodnot společnosti je zajištění prvotřídní kvality. S rybami proto musí být profesionálně zacházeno už od samotného lovení. Špatným zacházením s rybami dochází k jejich poškození a tím i ke snižování jejich kvality. Každý rybář se musí před začátkem sezóny zúčastnit těchto tréninků:

- Zacházení s rybami (*Fish handling*) – zde se rybáři učí manipulovat s rybami. Nesmí docházet k poškození jejich kůže a masa, což by vedlo ke snížení konečné ceny produktu.
- Zaledování a vykrvácení (*Icing and Bleeding*) – tento trénink je možná nejdůležitějším, protože je zde rybářům vysvětlen postup, jak správně zaledovat ryby. Pokud jsou ryby špatně zaledované už na začátku, dochází k nenávratnému snížení jejich kvality. V tomto tréninku je rybářům navíc vysvětlena technika, jak nechat ryby vykrvácet, aby nedocházelo k poškození masa. Tato technika je v rybím průmyslu používána krátce, na Aljašce je navíc brána jako nejméně drastický způsob zabíjení lososů, proto její koncept CRS prosazuje u místních rybářů.
- Zlepšování chlazení a údržba lodí (*Chilling Improvement and Boat Maintenance*) – tyto tréninky učí místní rybáře udržovat lodní prostory, tak aby nedocházelo ke kontaminaci ryb různými nečistotami. Důraz je kladen i na zlepšení chladicích systémů v lodních prostorách, kde jsou ryby před prodejem uchovávány.

Výše zmíněné tréninky jsou zajištěny vrchním kvality kontrolorem CRS, ředitelem závodu *Togiak Seafoods, LLC* a projektovým manažerem, který má na starost řízení vztahů v komunitě.

Pracovní stáže

Na integraci místních obyvatel do vedení organizace se velmi úspěšně podílejí pracovní stáže. Inuitům, kteří se během prvního roku provozu rybárny osvědčili, jsou nabízeny pracovní stáže. Dochází ke zdvojení vedoucích pozic. Inuité se tak přímo na pracovišti učí od svých zkušenějších kolegů.

V roce 2011 se takto osvědčili čtyři Inuité, kteří zdvojovali funkce supervizora procesu, kvality kontrolora, manažera logistiky a technického manažera. Tito Inuité mají možnost

pracovat pro CRS i během roku, kdy je rybárna v Togiaku uzavřena. Jsou vysíláni do jiných provozoven, které zpracovávají ryby po celý rok. Jde především o provozovny, nacházející se v největším městě Aljašky, Anchorage a v hlavním centru lovení krabů, Dutch Harboru. Vybraní jedinci tak mají možnost získávat nové zkušenosti v jiném prostředí, a na jiných pracovních pozicích.

Praktikanti navíc nejsou placeni společností CRS, ale organizací *Bristol Bay Economic Development Corporation* (tj. Společnost pro hospodářský rozvoj Bristolské zátoky, dále též BBEDC). Tato organizace dlouhodobě podporuje rozvoj vesnic, obývaných původními obyvateli v regionu Bristol Bay. Má zájem na zlepšení situace v inuitských komunitách a ochotně vyplácí granty a finanční podpory na projekty, které Inuitům pomáhají v jejich rozvoji.

Bristol Bay Economic Development Corporation

Cílem BBEDC je podporovat ekonomický růst a vytvářet příležitosti pro jednotlivé komunity původních obyvatel Aljašky s využitím udržitelných zdrojů Beringova moře. Zde je krátký přehled činností BBEDC v roce 2010:

- Na projekty, podporující rozvoj, vyplatila organizace BBEDC ve všech 17 komunitách v regionu Bristol Bay celkem 2 293 850 USD.
- V grantech poskytnutá finanční podpora kolem \$31 762 pro každou komunitu. Celkem touto formou poskytla 549 000 USD.
- Formou stipendií vyplatilo BBEDC 349 000 USD a podpořilo tak 97 studentů
- *Salmon Camp „Rock the Boat“* - 27 studentů z regionu Bristol Bay se zúčastnilo kempu, kde se studenti základních škol učí základním poznatkům o rybím průmyslu.
- 11 residentů absolvovalo díky partnerským organizacím BBEDC pracovní stáže v Seattlu.
- *BBEDC's Advanced Vocational Program* – Pokročilý profesní program na podporu rozvoje Inuitů formou vzdělávacích aktivit a pracovních tréninků. Investice ve výši 271 994 USD.

(Zdroj: BBEDC oficiální web)

Organizace BBEDC také poskytla finanční prostředky 2 000 000 USD do začátku *Togiak Seafoods, LLC*. Jeden z členů BBEDC soustavně pomáhá vedení *Togiak Seafoods, LLC*

v řešení problémů s integrací Inuitů. Organizace má velký vliv na komunity původních obyvatel, její zkušenosti a rady jsou pro snahu CRS převést vedení společnosti na Inuity nezbytné.

Dlouhodobý rozvoj

Prostřednictvím *Togiak Seafoods, LLC* chce společnost CRS společně s místními obyvateli přinést ekonomický rozvoj do vesnice. Je proto potřeba vést rybárnu s vytvářením zisku. Provoz *Togiak Seafoods, LLC* zajistí místním rybářům konkurenční výkup *sockeye* lososů a vytvoří nové možnosti výkupem ostatních druhů ryb. Provoz rybárny navíc vytváří nové pracovní místa uvnitř komunity. Výsledkem je zvýšení zaměstnanosti a posílení ekonomiky v Togiaku.

Dlouhodobé plány představují *Togiak Seafoods, LLC* jako hlavní rybárnu v oblasti Togiaku, zahrnující i okolní vesnice Twin Hills, Goodnews Bay a všech rybářských plavidel, v této oblasti lovících. Jedná se o oblast v rozměru 1287 km², která je geograficky v Bristol Bay největší. Záměrem *Togiak Seafoods, LLC* je hodnotit výsledky na konci každé sezóny stejně tak, jako tržní podmínky, nezbytné ke stanovení nejlepších operačních přístupů pro nadcházející sezónu. Na začátku každého července analyzuje společnost CRS množství, kvalitu a cenu úlovků a vypracovává předpovědi budoucích tržních podmínek.

K naplnění dlouhodobých plánů, tedy i k převodu managementu na Inuity, je potřeba využívat poznatků a doporučení interkulturálního managementu s cílem zajistit co nejlepší spolupráci příslušníků participujících národních kultur, kteří se spolu v *Togiak Seafoods, LLC* střetávají. Další část analýzy se věnuje způsobům, jakými CRS řeší kulturní rozdíly.

4.3.2. Řízení kulturních rozdílů

V *Togiak Seafoods, LLC* se střetávají čtyři kultury, podrobnější popis je v charakteristice vybrané organizace. Analýzou, na základě rozhovoru s představiteli vedení společnosti, jsem zjistil, že společnost CRS nepracuje s žádným konkrétním systémem integrace. Tvorbu jednotného, fungujícího týmu, jehož členové se navzájem respektují, tak vedení společnosti ponechává přirozenému vývoji. Z hlediska interkulturálního managementu jsou zde tedy jisté rezervy. Větší porozumění kulturním odlišnostem by vedlo k lepší spolupráci a tím i zvýšení efektivnosti rybárny. Ve snaze zabránit kulturním konfliktům poskytuje CRS školení, kde se snaží seznámit své zaměstnance s kulturou Inuitů.

Školení

Všichni zaměstnanci jsou před výjezdem do Togiaku seznámeni se základními specifiky kultury Inuitů, žijících v oblasti. Školení vysvětluje účastníkům styl života Inuitů, jejich základní hodnoty a zvyky, které by měly být respektovány. Školení probíhá zhruba čtyři hodiny a věnuje se i psychologické přípravě účastníků. Život v Togiaku je podrobně vysvětlen a je potřeba připravit účastníky na kulturní šok, který u některých může nastat vlivem rozdílnosti místní kultury od původní národní kultury zaměstnance. Místní obyvatelé – vesměs Inuité – žijí v komunitě složené z 842 obyvatel. Přestože snahou CRS je dosahování společných cílů formou spolupráce, od příchozích zaměstnanců se žádá, aby si uvědomili, že v Togiaku budou v menšině. Svoji polohou je Togiak vzdálený dvě hodiny letadlem od nejbližšího většího města, proto mohou u některých zaměstnanců vznikat psychické problémy, zapříčiněné odloučeností od městského prostředí a setkáním s kulturní jinakostí. Do Togiaku jsou jednotliví zaměstnanci vysíláni na období dvou až čtyř měsíců.

Vzhledem k osobní účasti na školení a vyslechnutým názorům ostatních účastníků musím kriticky hodnotit náplň i průběh školení. Charakteristika Inuitů je přehnaná, a hned po příjezdu každý zjistí, že současní Inuité jsou nám svými zvyky a způsobem života hodně podobní. Naopak mnohé zásadní věci, jako jsou dosti časté problémy s drogami, byly při školení opomenuty.

Tradiconal Council of Togiak

Na integraci Inuitů se ve velké míře podílí *Tradiconal Council of Togiak* (dále též TCT). Tato obecní rada, složená z místních obyvatel, je z padesáti procent vlastníkem *Togiak Seafoods, LLC*. Je v zájmu této rady, aby nedocházelo ke kulturním konfliktům, ani jiným problémům při provozu rybárny. TCT se stará o koordinaci, posilování postavení komunity a usiluje o zlepšování vztahů mezi místními obyvateli a zaměstnanci CRS. Členové rady jsou zaměstnaní v *Togiak Seafoods, LLC* na pozicích **řízení vztahů s komunitou a asistenta ředitele**.

Manažer řízení vztahů s komunitou má hlavní slovo v komunikaci s místními a veškeré integrační kroky jsou s ním konzultovány. Jeho zásluhou se upevňuje důvěra mezi Inuity a ostatními zaměstnanci CRS. Na dosavadní provoz rybárny měla jeho práce pozitivní dopad, proto má možnost pracovat pro společnost celý rok. Protože tento člověk je místními

obyvateli uznáván, jsou jeho prostřednictvím komunikovány jak potřeby Inuitů, tak očekávání CRS při realizaci společného projektu *Togiak Seafoods, LLC*. Prostřednictvím TCT byla rovněž na pozici asistenta ředitele najata místní žena, která má na starost komunikaci s rybáři a Inuity, zaměstnanými v rybárně. Její práce se v uplynulých sezónách rovněž osvědčila.

Většina vedoucích pozic ve společnosti *Togiak Seafoods, LLC* je však v současnosti zastávána Čechy, proto je zapotřebí vysvětlit, jaké dopady má tento aspekt na integraci Inuitů a překonávání kulturních rozdílů.

Vliv Čechů na spolupráci s Inuity

Kromě technického manažera a manažera řízení vztahů s komunitou, jsou všechny ostatní vedoucí pozice obsazené Čechy. I nejvyšší funkci, ředitele závodu, ve vedení *Togiak Seafoods, LLC* zastává Čech. První Češi začali využívat program *Work and Travel* k získání víza a možnosti pracovat na Aljašce zhruba před 11 lety. Někteří z nich si za tu dobu vybudovali svou loajálností a dobře odvedenou prací vysoké manažerské pozice. Dnes má společnost CRS Čechy, pracující na vedoucích pozicích, ve všech svých výrobnách a vypadá to, že s nimi naplno počítá. Práce na Aljašce je i pro současné studenty hodně lákavá, proto je v *Togiak Seafoods, LLC* i většina prací, spojených s procesem zpracování ryb, obsazena Čechy. Zdá se, že pro Američany, není práce v Togiaku nijak lákavá. I když jsem ve vesnici potkal několik Američanů, kteří tvořili smíšené rodiny s Inuity, pro většinu Američanů není Togiak vyhledávanou oblastí. Měl jsem možnost pracovat s Američany, kteří prostředí Togiaku nezvládali, a své pracovní pobyty ukončovali dříve. Někteří si prostě nezvykli na odloučenost od větších měst a život v mnoha směrech ovlivněný kulturou Inuitů. Češi jsou v tomhle směru mnohem přizpůsobivější a i přes rozdílný jazyk, navazovali přátelství s Inuity snadněji než Američané. Mezi Američany a Inuity je pořád jisté napětí, způsobené historií. Obecně panuje názor, že Američané vzali Inuitům jejich zem. Na druhé straně jsou však Inuité až nadstandardně podporováni vládou, což zajišťuje většině inuitských rodin pohodlný život, bez nutnosti pracovat.

Dalším důvodem, pozitivně ovlivňující spolupráci mezi Inuity a Čechy, je dle mého názoru skutečnost, že Češi jedoucí do USA jsou dobrodružné, otevřené povahy, připravené na cokoli. Samotná práce kdekoli v USA je pro ně již setkáním s cizí kulturou a proto jim integrace s Inuity dělá menší problémy než Američanům. Ačkoliv nasazení Čechů do *Togiak Seafoods* bylo způsobeno spíše nezájmem Američanů o tento druh práce, na budování důvěry

a posílení spolupráce při zpracování ryb má přítomnost Čechů jednoznačně pozitivní vliv. Jedinou překážkou mohou být jazykové bariéry, protože někteří Češi nemají dostatečné znalosti angličtiny a obtížněji navazují kontakt s místními lidmi. Následující výklad je zaměřen na události a problémy, spjaté s převodem a integrací Inuitů do vedení a práce ve společnosti, a na incidenty, ke kterým docházelo v *Togiak Seafoods, LLC* v uplynulých sezónách.

4.3.3. Identifikované problémy s převodem a integrací Inuitů do managementu společnosti *Togiak Seafoods, LLC*

K identifikaci a zhodnocení problémů, nastávajících při integraci Inuitů do provozu rybárny *Togiak Seafoods, LLC* byla využita **metoda kritického incidentu** původně vytvořená psychologem J. Flanaganem (1954).

Dotazované osoby

Na dosavadní průběh integrace a vzniklé incidenty s tím související jsem se dotazoval 6 účastníků integračního projektu z řad manažerů, supervizorů a vedoucích pracovníků společnosti *Togiak Seafoods, LLC* formou polostrukturovaného interview. Dva z respondentů pracují pro CRS více než 9 let, ostatní jsou v této společnosti sezónně zaměstnáváni po dobu 3-4 let. Všichni dotazovaní jsou však součástí integračního projektu od jeho počátku. Dva z šesti účastníků byli dotazováni vícekrát. Dotazovaní účastníci popsali jednotlivé neobvyklé provozní situace, ke kterým došlo v jejich praxi. Zodpověděli na otázky, k čemu došlo, jak byly tyto nestandardní situace zvládnuty, a jak by podle nich měly být zvládnuty v budoucnu. Díky různým postavením účastníků v organizaci mi byl vytvořen široký náhled na celou problematiku integrace místních obyvatel inuitské národnosti do managementu společnosti.

Sběr dat a analýza

Všechny analyzované a řešené incidenty byly rozebrány do hloubky, tak jak to předpokládá metoda kritického incidentu podle Flagana. Otázky, pokládané při jednotlivých pohovorech jsou uvedeny v příloze č. 1. Rozhovory s Američany byly vedeny v mateřském jazyce dotazovaných – americké angličtině. Všechny použité části sdělení respondentů, uvedené v diplomové práci, byly přeloženy do češtiny. Ostatní rozhovory byly vedeny v češtině, protože dotazovaní účastníci byli Češi.

Jednotlivé rozhovory trvaly 30 - 90 minut. Pozornost byla zaměřena na incidenty, ke kterým docházelo při spolupráci s Inuity během posledních dvou let provozu rybárny. Účastníci byli tázáni i na pozitivní stránky spolupráce s Inuity, v této části analýzy jsou však analyzovány pouze vznikající problémy. Celkem bylo zjištěno 113 incidentů, spojených se začleňováním Inuitů do vedení společnosti a do práce v rybárně. Tyto incidenty byly poté kategorizovány podle podobných či stejných příčin a motivů nastalých problémů. Vzniklých 25 příkladů nejčastějších problémů bylo dále rozděleno do 8 hlavních kategorií, které obsahují 2-5 příkladů problémů. U každého z nich je navíc uveden počet zjištěných incidentů podle odpovědí dotazovaných. Poslední kategorie byla zformována na základě incidentů, které se nehodily do žádné jiné kategorie. V zájmu zajištění dobré reprezentativnosti poznatků, získaných metodou analýzy kritických událostí se vzniklé kategorie musely vyskytnout v odpovědích minimálně čtyř z šesti dotazovaných účastníků.

Popis a zhodnocení zjištěných incidentů

Zkušenosti

První kategorie incidentů ukazuje na nedostatečné zkušenosti Inuitů v oblasti práce, vedení lidí, organizace a plánování. Většina problémů vznikala především kvůli špatné organizaci a plánování. Dotazovaní označili nedostatek zkušeností za příčinu celkem ve 14 popsáných incidentech.

„Při svěřením procesu výroby mému praktikantovi, docházelo ke špatné organizaci pracovníků, vznikaly prostoje a klesala produktivita práce. Je těžké nechat tuto organizaci člověku, který postrádá základní zkušenosti v oblasti organizace lidí. Problémy přetrvávaly i po důkladném vysvětlení jednotlivých procesů.“(supervizor výroby)

Proces zaškolování Inuitů na jednotlivé pozice je komplikovanější, protože většina inuitských pracovníků nemá zkušenosti všeobecně s prací. Jsou zvyklí pobírat státní podporu a jejich způsob života se točí kolem rybaření. Paradoxem bylo, že někteří Inuité měli problém i s rozpoznáním jednotlivých druhů lososů.

Tabulka 4-2 Výsledné kategorie a příklady problémů, podle odpovědí dotazovaných

Kategorie	příklady	počet výskytů
1. Zkušenosti	zkušenosti s plánováním a organizací	8
	zkušenosti s vedením lidí	4
	pracovní zkušenosti	3
	celkem	15
2. Prostředí a životní styl	drogy	12
	nedostatek schopných lidských zdrojů	5
	závislost na státu	5
	celkem	22
3. Kulturní specifika	nedostatečné pracovní návyky	6
	neschopnost dodržovat pravidla	6
	všichni jsou jedna rodina	3
	nízké ambice	2
	nízká morálka	2
	celkem	19
4. Znalosti a dovednosti	technické dovednosti	4
	obsluha strojů a těžké techniky	2
	seřízení výrobní linky	2
	celkem	8
5. Komunikace a spolupráce	historie vztahů mezi Američany a Inuity	4
	nepochopení projektu	4
	obtížné získávání důvěry	3
	jazykové bariéry mezi Čechy a Inuity	3
	celkem	14
6. Vzdělání	nízká úroveň vzdělání	5
	nedostatečná kvalifikace místních	2
	málo pracovních tréninků	2
	celkem	9
7. Pracovní podmínky	extrémní pracovní vytížení	10
	závislost na počasí	6
	celkem	16
8. Další opakující se problémy	nízké mzdy	5
	nedostatek zaměstnanců	5
	celkem	10
celkem		113

Prostředí a životní styl

Této kategorii bylo dotazovanými přisuzováno nejvíce důvodů vzniku zjištěných incidentů. Prostředí, ve kterém se rybárna nachází, tedy vesnice Togiak, bylo uvedeno jak příčina celkem u 22 incidentů. Přestože ve vesnici je zákaz konzumace alkoholu i jiných návykových látek, v rybárně dochází k problémům, způsobenými drogami. Organismus Inuitů si nedokáže s alkoholem poradit tak, jak je běžné např. u Američanů evropského původu nebo Evropanů. Inuité se pod vlivem alkoholu nedokážou kontrolovat a propukají u nich násilné sklony. Často u nich dochází také k sebevraždám. Proto Americká vláda zavedla v problémových inuitských oblastech prohibici. Ta však řeší problémy s abusem alkoholu jenom částečně. Mnozí z Inuitů pravidelně nedocházeli do práce, a jak bylo později zjištěno, důvodem byl alkohol a jiné návykové látky. Problémy se vyskytovaly prakticky na všech pozicích, od výkonných zaměstnanců zapojených přímo do produkčního procesu až po vedoucí pracovníky působící na manažerských pozicích.

Při hledání schopných pracovníků v Togiaku narážela společnost na další problémy způsobené prostředím. Ve vesnici je nedostatek pracovních míst, a pokud se jedná o zaměstnávání místních obyvatel, zatím chybí dobré vyhlídky i do budoucna. Řada mladých Inuitů má vysokoškolské vzdělání a pro *Togiak Seafoods, LLC* mohou představovat budoucí uplatnitelný a využitelný lidský potenciál. Pro nedostatek pracovních míst však tyto mladé Inuité vesnici opouštějí a stěhují se do větších měst. Nedostatek pracovních míst se zdá být jediným pádným důvodem k opouštění vesnice, proto je důležité vybudovat důvěru v *Togiak Seafoods, LLC* a přesvědčit mladé Inuity, aby se snažili uplatnit právě tady.

Obyvatelé vesnice jsou dostatečně podporováni státními příspěvky. Inuité dostávají příspěvky takřka na všechno, proto si nežijí špatně i bez práce. Mnozí Inuité se takto obejdou bez potřeby pracovat a práce v *Togiak Seafoods, LLC* pro ně není dostatečně atraktivní. Závislost Inuitů na státě je však samostatným problémem USA, kde v posledních letech stoupá zájem o toto téma. Vznikají nové projekty většího začleňování Inuitů do pracovních činností. Jeden z těchto projektů se realizuje právě v *Togiak Seafoods, LLC*.

Kulturní specifika

Další identifikovanou kategorii, podílející se na vzniku sledovaných incidentů, představuje kultura. V analýze kritického incidentu byla tato oblast druhým nejvyšším původcem

incidentů. Zdá se, že většina problémů, vznikajících ve společnosti je způsobena právě odlišným kulturním pozadím Inuitů oproti kulturním rysům majoritní severoamerické populace. Jejich život se pojí převážně s rybolovem a lovením zvěře. Státní podpory a životní styl zapříčinil nedostatečný rozvoj pracovních návyků místních obyvatel. Někteří Inuité sice do práce chodili, ale bez zájmu o dění na pracovišti. Věděli, že musí v práci strávit nějakou dobu, ale člověk je musel mít neustále pod dohledem.

„Před začátkem každodenního procesu jsem nevěděl, s kolika Inuity můžu počítat. Lidé na pracovišti mnohokrát chyběli a jedinou cestou bylo jejich obvolávání. Někteří z nich často dorazili s nesmyslnými výmluvami. Kvůli těmto problémům klesala produktivita výroby.“ (manažer produkce)

Jinou slabou stránkou Inuitů byla neschopnost dodržovat pravidla. S tím se pojí nedochvilnost, opouštění pracoviště bez autorizace nadřízeným, a obcházení dalších pravidel, která by všichni měli dodržovat. Musím dodat, že tyto problémy zcela nevymizely, ale během dvou sezón provozu rybárny, se nám podařilo cílevědomým postupem managementu vycvičit většinu Inuitů k dodržování základních pravidel.

Možná trochu nečekaným problémem byl fakt, že lidé ve vesnici fungovali jako komunita, jako jedna rodina. Po důkladnějším prozkoumání rodinných vztahů bylo zjištěno, že ve vesnici existuje jen několik málo příjmení a rodinné vztahy jsou skutečně propletené. Když jsem působil v řídicí funkci, často mi byl někdo z Inuitů představován, jako bratr či synovec někoho jiného. Rodina je v národní kultuře Inuitů na prvním místě, proto docházelo velmi často k pracovním omluvenkám z důvodů nemoci rodinného příslušníka, či hlídání dětí. Ve vesnici nefunguje žádný *baby-sitting*, a místní ženy mají ve věku 20 let i dvě děti. Rodina, mající 4 až 5 dětí, není ve vesnici žádnou výjimkou. Blízké rodinné vztahy jsou problematické i na pracovišti. Jsou slabou stránkou zaměstnávání Inuitů na vedoucích pozicích. Jakmile bylo předáno vedení někomu z Inuitů, vznikly problémy s jeho autoritou. Inuité na vedoucích pozicích měli často problémy říkat „ne“, a když je lidé neposlouchali, neuměli situace sami vyřešit.

K dalším problémům kulturního charakteru je nutno připočítat i nízkou pracovní morálku a nízké ambice Inuitů. Mnohým Inuitům chybí celková představa správného jednání ve společnosti. Je proto zapotřebí zvýšit a upevnit vnitřní povědomí Inuitů o principech a zásadách správného jednání. Přestože někteří Inuité plnili své funkce nadstandardně, jejich ambice nebyly vysoké. Životní plány a cíle Inuitů jsou jinak nastaveny. Dávají přednost

rodině a mnozí z nich nejsou ochotni trávit většinu času v práci, či investovat jej do rozvíjení svých schopností, svého osobního a odborného potenciálu.

Znalosti a dovednosti

Na základě zjištění techniky kritického incidentu byly jako samostatná kategorie incidentů zařazeny incidenty, spjaté se znalostmi a dovednostmi Inuitů. Pro bezproblémový chod rybárny je potřeba zajistit i pracovníky, kteří budou udržovat dobrý provozní technický stav všech zařízení používaných ve výrobě. Podle dotazovaných vznikaly problémy kvůli nedostatečným technickým dovednostem Inuitů. Při vykupování ryb se používá těžká technika jako nákladní auta, teleskopické manipulátory, jeřáby a další. Údržbu a opravy těchto strojů je zapotřebí ponechat na starosti někomu se znalostí automechaniky. Taktéž obsluhu těchto strojů by měli provádět zkušení řidiči, těch je však v Togiaku nedostatek.

Problémy nastávaly rovněž při nastavování a seřizování strojů, užívaných v procesu zpracování ryb. Na správné funkčnosti a bezporuchovosti některých výrobních strojů je závislá rychlost celé linky. Je nezbytné optimálně seřizovat jednotlivé stroje tak, aby výrobní linka měla plynulý chod. Pro velkou vytíženost této linky jednotlivé stroje často selhávají. Techničtí pracovníci musejí mít dostatečné znalosti o těchto strojích a být schopni je rychle uvést do provozuschopného stavu.

Komunikace a spolupráce

V této kategorii začnu vztahy mezi Američany a Inuity. Historie vztahů mezi Inuity a Americkou vládou je založena na nekonečném vyjednávání o území a právech. Současný vztah se vyvinul kolem dlouhých vyjednávání o uznání práv a hlasu Inuitů v rámci amerického politického systému. Inuité tak učinili obrovský pokrok a vybudovali si určitou moc v řešení otázek, které se jich týkají. Americká vláda spolu s Inuity řeší otázky kontroly území a zdrojů, životního prostředí, sociálních programů, zachování jazyka, kultury a tradičního životního stylu. Veškerá jednání probíhají poměrně v poklidu, přesto mezi některými jednotlivci vznikají spory. Nevraživost, způsobená historickými vztahy, je spíše ojedinělá. Další incidenty, které zhoršovaly komunikaci a spolupráci v rybárně, vznikaly z nepochopení projektu místními. Přestože projekt vznikl na základě komplexního plánu a potřeb komunity, jak je vysvětleno v charakteristice vybrané organizace, někteří jedinci provoz *Togiak Seafoods, LLC* odsuzují. Se skupinou lidí, odsuzujících projekt je úzce spojena

i obtížnost získávání důvěry. *Togiak Seafoods, LLC* působí ve vesnici pouze 3 roky a předešlé snahy jiných firem, vybudovat v Togiaku rybárnu, skončili neúspěchem. Získání důvěry je důležité zejména u místních rybářů, protože oni jsou hlavním faktorem, určujícím úspěšnost či neúspěšnost sezóny. Konkurenční rybárna *Togiak Fisheries, Inc.* působí v oblasti Togiaku již 30 let a většina rybářů ji stále zůstává loajální navzdory lepším cenám, které *Togiak Seafoods, LLC* za prodej ryb nabízí.

„*Togiak Fisheries, Inc.* hrozí doživotním zastavením odkupu ryb od rybářů, kteří začnou lovit pro *Togiak Seafoods, LLC*. Místní rybáři mají strach, že nebudou mít komu prodat své úlovky v případě zastavení činnosti *Togiak Seafoods, LLC*. Je potřeba místním rybářům ukázat, že to myslíme vážně a že *Togiak Seafoods, LLC* nikam nepůjde.“(ředitel závodu)

Také jazyková vybavenost Čechů byla v několika případech zvolena za příčinu incidentů, vznikajících při komunikaci a spolupráci. Docházelo k nepochopení úkolů a budování celkové spolupráce bylo negativně ovlivněno špatnou úrovní angličtiny některých Čechů. Mezi Čechy a Inuity byly značné rozdíly i ve výkonnosti. Přítomnost Čechů ve výrobě byla prozatím nepostradatelná. Produktivita výrobní linky obsazené Čechy byla někdy i dvojnásobně rychlejší než při obsazení linky Inuity. Navzdory rozdílné výkonnosti nevznikaly problémy s nevraživostí, Češi měli s nižším výkonem svých kolegů pochopení a trpělivost.

Vzdělání

Jak už bylo řečeno, ve vesnici je spousta absolventů či studentů vysokých škol. Úroveň vzdělání místních tak má jisté kvality. Problém byl v tomto případě opouštění vesnice z důvodu nedostatku pracovních míst v Togiaku. V této kategorii jsou řešeny problémy s Inuity, kteří jsou zaměstnanci v *Togiak Seafoods, LLC*. Inuitům chybí vzdělání a kvalifikace v určitých oblastech, pro řízení společnosti nezbytných. *Togiak Seafoods, LLC* potřebuje obsadit pozice, kde je potřeba zvládat účetnictví, finanční analýzy či sestavit strategické plány na příští sezóny. Vše se mohou postupem času naučit, s chybějící základní znalosti těchto oborů však jde všechno hůře. Současným zaměstnaným Inuitům v *Togiak Seafoods, LLC* chybí vzdělání jak ekonomického, tak technického směru.

Dalším důvodem vznikajících problémů byl dotazovanými zvolen nedostatek pracovních tréninků. Je potřeba vzdělávat Inuity ještě před začátkem práce, především jak manipulovat s rybami, jak ryby správně zaledovat a řádně vysvětlit dodržování hygieny v procesu.

Všechny tyto chybějící tréninky by měly pozitivní vliv na výslednou kvalitu zpracovaných ryb.

Pracovní podmínky

Jednou z hlavních příčin všech analyzovaných incidentů bylo extrémní pracovní vytížení. V hlavním měsíci sezóny, červenci, se pracuje až 16 hodin denně. Ryb je hodně a všechny se musejí co nejrychleji zpracovat a zaledovat, aby nedocházelo ke snižování kvality. Toto nejrušnější období trvá jen několik týdnů, pro celkový výsledek sezóny je však nejdůležitějším, proto se musí zvládnout s co nejmenšími problémy. Až 60% celkového objemu vykoupených ryb se pojí právě na období července.

„Pokud pracujeme několik dní 16 hodin denně, všichni jsou vyčerpaní, při takovýchto podmínkách je těžké snažit se někoho zaškolovat a posilovat tak vzájemnou spolupráci. Většina Inuitů toto pracovní vytížení nezvládá a z práce odcházejí dřív. Práci během tohoto rušného období tak většinou zastanou Češi.“(manažer produkce)

Závislost na počasí nepřímo ovlivňuje spolupráci s Inuity, tento problém nemůžeme přímo ovlivnit, stojí však za zmínku. Togiak se nachází v oblasti Aljašky, kde je počasí těžko předvídatelné. Výkup ryb je závislý na přílivu a odlivu. Příliv bývá dvakrát denně a během něj se z lodí musí vyložit ryby na břeh a následně naložit lodě zásobami ledu. Vše se tedy plánuje v závislosti na přílivu, jehož pravidelnost a délka trvání se během sezóny mění. Počasí ovlivňuje i export zpracovaných ryb. V případě špatného počasí je třeba ryby v omezených prostorách skladovat déle a dochází i k nedostatku zásob materiálu pro zpracování ryb. Během extrémních situací nemohou letadla do oblasti přistát i několik dní. Počasí je kritickým faktorem všech procesů, od výkupu po export ryb. Vedoucí pracovníci musí hodně improvizovat a rychle se přizpůsobovat situacím, nelze se vždy držet plánů. Je nutné si uvědomit, že v případě převodu managementu na Inuity je potřeba najít takové vedoucí pracovníky, kteří si s neplánovanými situacemi budou umět poradit.

Další opakující se problémy

Tato kategorie vznikla na základě výskytu incidentů, jejichž původy se nehodili do žádné z předchozích kategorií. Podle účastníků výzkumu kritického incidentu může za určité problémy s integrací místních do vedení společnosti *Togiak Seafoods, LLC* nedostatečné platové ohodnocení. Tento jev se vyskytuje ve všech společenstvích. Inuité jsou až nadstandardně podporováni státními příspěvky, proto musejí být mzdy, nabízené společností

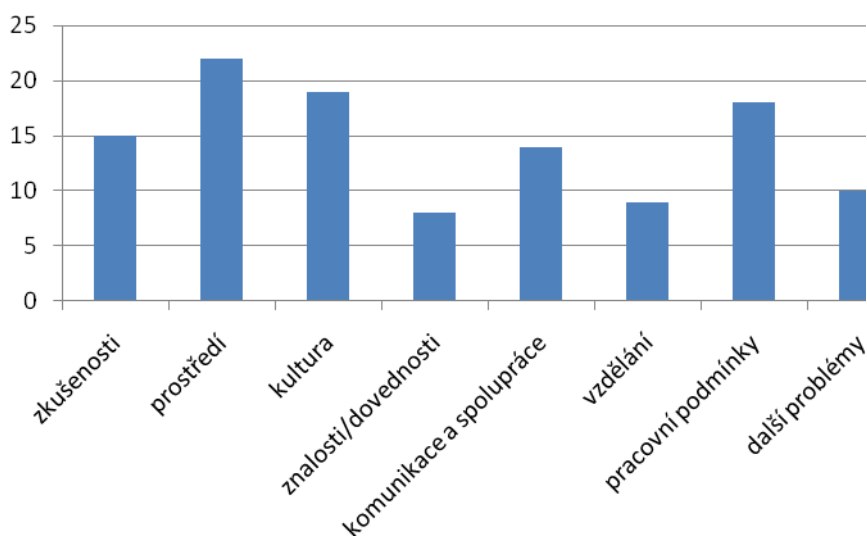
Togiak Seafoods, LLC dostatečně vysoké, aby přesvědčili Inuity pracovat. Podle některých dotazovaných účastníků však není nabízené platové ohodnocení adekvátní.

Poslední zkoumanou příčinou vznikajících incidentů je nedostatek zaměstnanců. Tento jev se pojí k některým předchozím příčinám, které již byly rozebrány. Nedostatek zaměstnanců je způsoben emigrací mladých Inuitů, vysokou státní podporou, extrémním pracovním vytížením, nízkými mzdami i nedůvěrou místních k celému projektu. Během vrcholu sezóny se společnost často potýkala s nedostatkem zaměstnanců, jednotlivé oddělení si musely pracovníky vypůjčovat a docházelo tak ke snížení efektivity některých procesů.

„Především během vrcholu sezóny nemám dostatek lidí na zajištění vyložení ryb a naplnění letadel, těmi zpracovanými. Letadla mnohokrát přistávají ve stejné době, kdy musíme vykládat lodě. Všechny prostoje stojí peníze, situace jsou mnohdy těžko zvladatelné.“ (manažer logistiky)

Shrnutí jednotlivých kategorií incidentů

Graf 4-1 Kategorie podle počtu výskytů incidentů



Podle grafu 4-1 bylo nejvíce incidentů způsobeno prostředím, kde se společnost *Togiak Seafoods, LLC* nachází. Ke špatné integraci Inuitů do chodu společnosti, podle dotazovaných vedoucích pracovníků, vedly především problémy s drogami, které byly označeny jako původce u 12 incidentů. Dalšími problematickými oblastmi fungování společnosti je kulturní pozadí Inuitů a pracovní podmínky. U kultury bylo identifikováno nejvíce druhů příčin problémů, z nichž jako nejzávažnější byly označeny nedostatečné pracovní návyky a

neschopnost dodržovat pravidla. V kategorii pracovní podmínky pak bylo zjištěno, že extrémní pracovní vytížení během vrcholu sezóny bylo příčinou celkem 10 analyzovaných incidentů.

Také zkušenosti Inuitů byly příčinami několika incidentů, především zkušenosti s plánováním a organizací, které byly identifikovány celkem 8 krát. Z kategorie komunikace a spolupráce byly za nejproblematictější incidenty označeny: historie vztahů mezi Američany a Inuity a nepochopení projektu. Nejméně závažnými kategoriemi s výskytem incidentů 10 a méně se staly vzdělání, znalosti/dovednosti a další problémy. Na základě zjištěných poznatků jsou v následující části stanoveny podmínky převodu managementu.

4.4. Podmínky převodu managementu

Během analýzy probíhajícího převodu managementu společnosti *Togiak Seafoods, LLC* na Inuity a uplatňování postupů interkulturálního managementu v podmínkách této organizace jsem objevil určité nedostatky ve strategickém plánování a navrženém postupu převodu managementu. Ke stanovení podmínek převodu managementu na Inuity jsem využil osmi krokový model řízení změn, sestavený americkým profesorem Johnem P. Kotterem (2002).

Aby byl převod vedení vůbec možný, měla by společnost *Copper River Seafoods, Inc.* postupovat následujícími kroky:

Krok 1: Vyvolání naléhavosti změny

Je zapotřebí inspirovat zaměstnance ke změně, vysvětlit jim důvody k převodu managementu na Inuity, a zejména pozitivní stránky, které změna přinese. Zároveň lze poukázat také na negativní důsledky toho, kdyby se změna neuskutečnila nebo kdyby se s ní příliš otálelo. Podle Kottera by mělo být nejméně 75% členů vedení společnosti přesvědčeno o důležitosti změny, tedy v našem případě převodu managementu společnosti na Inuity. V této fázi musí společnost identifikovat i případné hrozby převodu managementu.

Jednou z deklarovaných hodnot společnosti CRS je zajištění prvotřídní kvality produkce. Je reálné riziko, že pokud společnost ztratí dohled nad vedením *Togiak Seafoods, LLC*, může dojít ke snížení kvality zpracovaných ryb. Další hrozbou může být snížení produktivity, způsobený tím, že provoz rybárny, především na vrcholu sezóny, nemusí stíhat zpracovat všechny ulovené ryby. Současný lidský potenciál Togiaku není pro převod vedení ideální.

Společnost CRS si musí uvědomit případné hrozby a zhodnotit, zda je převod vedení optimální cestou dalšího rozvoje společnosti. Pokud ano, bude tento proces převodu několikaletou záležitostí a je nutné realizovat jej postupně.

Krok 2: Vytvoření silného tým

Proces převodu managementu by měl být řízený zkušeným týmem. Do vedení projektu je potřeba zapojit správné lidi, s dobrým mixem zkušeností a dovedností pro řešení všech nastávajících problémů. Současné vedení *Togiak Seafoods, LLC* je složeno s relativně mladých zaměstnanců (25-35 let), kteří ve společnosti už prokázali jisté kvality, nicméně pro úspěšnou realizaci převodu managementu na Inuity mohou postrádat zkušenosti. Tento tým vedoucích pracovníků by měl být lépe obeznámen se záměry společnosti CRS. Protože se jedná o tým, složený z více kultur, měl by se vybrat způsob komunikace, řešení konfliktů a pozornost by měla být zaměřena i na *team building*. Vedoucí tým by měl mít především respekt ke kulturním odlišnostem Inuitů.

Společnost CRS by měla hodnotit výsledky vedoucího týmu po každé sezóně, identifikovat silné a slabé stránky týmu a ujistit se, zda vybrala správné jedince pro realizaci převodu managementu.

Krok 3: Tvorba vize změny

Řešenou otázkou je převod managementu na Inuity. Na celé této změně chybí vybrané společnosti vize. Společnost CRS musí určit hodnoty, které jsou pro změnu zásadní. Strategický plán pro *Togiak Seafoods* je sestaven pouze do roku 2014. Nejsou v něm řešeny základní kroky postupu převodu managementu, kde by chtěla společnost být v určitých etapách převodu. Je potřeba aktualizovat strategický plán a zajistit, aby všichni klíčoví účastníci převodu managementu s ním byli obeznámeni. Především členové vedení *Togiak Seafoods, LLC* musí umět popsat vizi změny a strategický postup převodu.

Krok 4: Komunikování vize

Je důležité, aby do procesu převodu managementu bylo zahrnuto co nejvíce lidí, je potřeba využít všechny dostupné prostředky, které mohou probíhající převod usnadnit. Za klíčové považuji zvýšení spolupráce s *Traditional Council of Togiak*. Jsou partnerem společnosti a právě oni by měli být novou řídicí jednotkou *Togiak Seafoods, LLC*. Veškeré strategické

plány by měly být sestaveny s jejich podporou, jinak nebude převod vedení možný. Právě *Traditional Council of Togiak* musí vizi převodu vedení vnímat pozitivně a snažit se udělat maximum pro jeho realizaci. V současné době se pouze dva členové této obecní rady aktivně zapojují do řízení společnosti a dochází k pravidelným konzultacím s předsedou rady. Podle rozhovoru s vedením společnosti *Togiak Seafoods, LLC* a z vlastních zkušeností je doposud většina realizace převodu managementu snahou společnosti CRS.

Společnost by měla rovněž posílit spolupráci s *Bristol Bay Economic Development Corporation* (dále též BBEDC). Za pomoci této organizace už byly získány pro *Togiak Seafoods, LLC* nemalé finanční prostředky a jejich dlouhodobé působení v oblastech původních obyvatel Aljašky přináší velké zkušenosti. Organizace BBEDC by proto měla být dostatečně seznámena se strategickými plány a vizí převodu managementu na Inuity. Společnost CRS by s pomocí grantů BBEDC mohla získat další finanční prostředky pro zlepšování provozu *Togiak Seafoods, LLC*. Rady a zkušenosti BBEDC jsou rovněž uplatitelné v integraci Inuitů a v řešení interkulturních otázek.

Krok 5: Odstranění překážek

Pro úspěšnou realizaci převodu managementu je potřeba eliminovat překážky. Společnost CRS se musí vypořádat převážně s drogami a s kulturními odlišnostmi Inuitů. Problémy s drogami byly analýzou kritického incidentu označeny jako příčina u nejvíce incidentů. Tento fakt nemůže být přehlížen a musí být odstraněn. Další překážky byly identifikovány v kulturním pozadí Inuitů. Společnost musí počítat s nedostatečnými pracovními návyky a dalšími kulturními odlišnostmi. Proces integrace a převod vedení musí být proveden s respektováním těchto kulturních odlišností.

Budováním důvěry a upevňováním vztahů s Inuity může společnost většinu kulturních problémů odstranit. Současná situace v Togiaku není pro plánovaný převod vedení ideální a pro jeho úspěch je zapotřebí dlouhodobé úsilí všech zúčastněných stran. Proto je potřeba k naplnění vize nově sestavený strategický plán, kde budou popsány jednotlivé etapy převodu. Při jeho realizaci je rovněž potřeba identifikovat zaměstnance, kteří o převodu managementu pochybují a přesvědčit je o jeho důležitosti.

Step 6: Stanovení krátkodobých úspěchů

Po dvouletém řízení rybárny s Inuity již bylo dosaženo dílčích úspěchů. Na těchto menších, avšak pro převod managementu nezbytných pozitivních výsledcích je potřeba stavět.

Společnosti se daří budovat důvěra mezi místními a někteří z nich se již stali plnohodnotnými členy vedení *Togiak Seafoods, LLC*. Probíhající pracovní stáže se rovněž osvědčili a s Inuity se začíná naplno počítat. Výsledky sezóny byly každý rok nad očekáváním. *Togiak Seafoods, LLC* je ziskovou společností a do vesnice přináší plánovaný ekonomický rozvoj. Všechny tyto úspěchy jsou nezbytné pro další motivaci všech osob, podílejících se na převodu managementu. Všichni zúčastnění by proto s těmito výsledky měli být obeznámeni.

Krok 7: Stavění na změně

Kotter tvrdí, že mnoho projektů změny selhává, protože jejich dosažení je vyhlášeno příliš brzy. Opravdová změna musí být hluboko zakořeněna. Každý úspěch poskytuje novou příležitost a identifikuje, co ještě můžeme vylepšit. Po dosažení dílčích úspěchů s integrací Inuitů je potřeba analyzovat, co šlo dobře, a co musíme do příště zlepšit. Je potřeba reálně monitorovat situaci a aktualizovat jednotlivé cíle s ohledem na tempo s jakými jsou dosahovány. Společnost musí dohlížet i na efektivitu stávajícího vedení, případně obměnit některé pozice a přinést tak nové nápady pro realizaci převodu vedení.

Krok 8: Zakotvení změny v podnikové kultuře

Po převodu managementu na Inuity by si společnost CRS měla nechat určitý dohled nad fungováním *Togiak Seafoods, LLC*. I když je jejím záměrem stáhnout svoji účast na řídicí činnosti podniku a svoji spolupráci omezit pouze na výkup ryb, měla by dohlížet na kvalitu zpracovaných ryb. Řízení společnosti bude v rukou *Traditional Council of Togiak*. Bude na nich prezentovat své nápady a hodnoty při náborů nových zaměstnanců, rozpoznat klíčové členy vedení a zajistit bezproblémový provoz rybárny. Společnost CRS musí k převodu managementu přistupovat s maximální pečlivostí, aby byl budoucí management společnosti *Togiak Seafoods, LLC*, složený z Inuitů, schopen překonávat všechny překážky.

4.5. Shrnutí analytických zjištění

Analýzou bylo zjištěno, že společnost *Copper River Seafoods, Inc.* (dále též CRS) díky svým zkušenostem na poli rybářského průmyslu a tvrdé práci svých zaměstnanců brzy obsadila značnou část na novém trhu v oblasti Togiaku. Partnerská společnost *Togiak Seafoods, LLC* ji začala přinášet zisk již v prvních letech provozu. Společný projekt založený s *Traditional Council of Togiak* (dále též TCT) se tedy prozatím vyplácí. Během tří let dokázala společnost CRS za

pomocí TCT a finanční podpory z organizace *Bristol Bay Economic Development Corporation* vybudovat plně fungující rybárnu, a brzy tak přebírali třetinu celkového výlovu ryb v oblasti Togiaku. Snahou společnosti CRS je najít a vyškolit vhodné kandidáty pro vedení partnerské společnosti *Togiak Seafoods, LLC* z řad Inuitů. Vzhledem k neúspěchům předchozích společností vybudovat a provozovat v Togiaku fungující rybárnu, nemá společnost CRS vhodné podklady, na kterých by mohla stavět. Společný projekt americké firmy a původních obyvatel Aljašky je ojedinělou záležitostí a je těžké odhadovat jeho průběh. Analýzou se podařilo identifikovat několik pozitivních stránek plánovaného převodu vedení, pozornost však byla zaměřena na vznikající incidenty, které jsou překážkou integrace Inuitů do práce a vedení společnosti *Togiak Seafoods, LLC*.

Během rozhovorů se zástupci společnosti CRS bylo zjištěno, jak je těžké najít v Togiaku schopnou pracovní sílu. Inuité jsou v přístupu k práci mnohem odlišnější než Češi a Američané. Přesto se podařilo nalézt několik schopných jedinců, kteří se stali součástí vedení *Togiak Seafoods, LLC*. Na integraci Inuitů se dále úspěšně podílí pracovní stáže, kde mají Inuité možnost pracovat po boku vedoucích pracovníků a získávat tak jejich zkušenosti. Vybraným jedinci pro pracovní stáže navíc mají možnost pracovat pro společnost CRS celý rok. Jak bylo zjištěno, pracovní stáže navíc nejsou placeny společností CRS, proto by měly být realizovány i v dalších letech.

Z rozhovorů bylo dále zjištěno, že proces integrace Inuitů je ponechán přirozenému vývoji, společnost se však snaží připravit své zaměstnance na kulturní odlišnosti Inuitů formou školení. Podle názorů jeho účastníků, školení nevykresluje realitu, se kterou se poté v Togiaku setkávají. Protože Češi zastupují ve společnosti *Togiak Seafoods, LLC* většinu vedoucích funkcí, bylo nutné během analýzy zjistit, jaké dopady má jejich přítomnost na integraci Inuitů. Češi mají na základě rozhovorů se zástupci společnosti CRS a na základě svých zkušeností pozitivní vliv na probíhající integraci Inuitů. Dokážou se lépe přizpůsobit podmínkám v Togiaku než Američané a snadněji navazují s místními kontakty.

Analýzou byly dále identifikovány incidenty, které vznikaly během společného úsilí Čechů a Američanů integrovat Inuity do práce a vedení společnosti *Togiak Seafoods, LLC*. Po kategorizaci vznikajících incidentů bylo zjištěno, že nejvíce problémů je způsobených prostředím, kde se společnost *Togiak Seafoods, LLC* nachází a kulturou Inuitů. Pro zlepšení spolupráce s Inuity by však měla být pozornost kladena i na pracovní podmínky ve

společnosti. Nejvíce problémů nastávalo z důvodů užívání drog, extrémního pracovního vytížení a nedostatkem zkušeností Inuitů s plánováním a organizací. Kvůli kulturním odlišnostem docházelo k častým incidentům především z důvodů nedostatečných pracovních návyků Inuitů a jejich neschopnosti dodržovat pravidla. Na závěr analýzy byly stanoveny za pomoci režimu řízení změn podmínky, které jsou důležité pro realizaci převodu managementu na Inuity. Společnost CRS by měla upřít svou pozornost na tvorbu vize převodu managementu na Inuity s důkladným strategickým plánem. Dále by měla najít vůdčí typy osobností, které budou schopni proces převodu managementu realizovat, využít všechny dostupné prostředky pro realizaci převodu managementu a průběžně odstraňovat všechny překážky.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Analýzou bylo zjištěno, že převod managementu na Inuity není při současných podmínkách v organizaci reálný. Převod managementu na Inuity se měl podle původního plánu uskutečnit do roku 2014. Plán změny však postrádá základní představy o celkovém procesu převodu. Vzhledem k prostředí, kde se rybárna nachází a kulturním odlišnostem Inuitů docházelo při integraci Inuitů do chodu společnosti k různým problémům. Po realizaci všech kroků analýzy jsem došel k následujícím návrhům a doporučením pro management společnosti *Copper River Seafoods, Inc.* (dále též CRS) v naději, že snad povedou ke zlepšení realizace převodu managementu a k lepším přístupům ke zvládnutí kulturních odlišností personálu, zaměstnávaného v rybárně *Togiak Seafoods, LLC*.

Strategický plán

Nedostatky společnosti v plánovaném převodu managementu na Inuity jsem objevil už v samotném strategickém plánu. Ten se týká různých organizačních věcí, souvisejících s řízením procesu zpracování ryb, chybí v něm ale podrobný popis jednotlivých kroků převodu managementu. Převod managementu na Inuity je ve strategickém plánu popsán jako vize, kterou by společnost chtěla naplnit do roku 2014. K takovéto zásadní změně je však potřeba vytvořit komplexní plán. S tímto plánem musí společnost obeznámit všechny klíčové zaměstnance, podílející se na této změně vedení. Především pak jednotlivé členy současného vedení *Togiak Seafoods, LLC*, jejichž práce má na úspěšnost celého převodu největší vliv, neboť to jsou právě oni, kdo řídí současnou integraci Inuitů do chodu společnosti. Strategický

plán je proto nutné aktualizovat na základě zkušeností z dvouletého provozu rybárny a přistoupit k němu reálně.

Personální obsazení

Důležitým rozhodnutím, které musí společnost učinit, je otázka personálního obsazení řídicích činností v *Togiak Seafoods, LLC*. Společnost obsadila většinu funkcí svými lidmi, kteří však před výjezdem neprošli výběrem podle určených kritérií a proškolení po odborné, jazykové a především kulturní stránce nebylo dostačující. Mnozí z nich se tak nebyli schopni sžít s místní kulturou a byli vystaveni kulturnímu šoku. Proces přípravy zaměstnanců na práci v Togiaku je nutné vylepšit. Je nutné zohlednit vlastní kulturní preference vysílaných manažerů a hledat adaptované postupy spolupráce s Inuity. Inuité nemají příliš rozvinutý manažerský styl, proto je potřeba shromáždit a formalizovat všechny kompetence, týkající se řízení společnosti, a umět je předat.

Vzdělávání a výchova mladých Inuitů

Protože předchozí snahy jiných organizací provozovat v Togiaku rybárnu nebyly úspěšné, je těžké odhadnout realitu a společnost CRS tak nemá na čem stavět. Inuitům chybí pracovní návyky a schopnost dodržovat pravidla. Pokud chce společnost pohlížet na realnost převodu managementu, musí se soustředit na výchovu mladých Inuitů, kteří se později stanou řídicí jednotkou společnosti *Togiak Seafoods, LLC*. Musí se zaměřit na mladé Inuity ve věku 15 let a postupně je seznamovat s firmou. Mladí Inuité tak mohou pracovat ve společnosti několik hodin denně a postupně získávat pracovní návyky a schopnost dodržovat pravidla. Je potřeba jim vysvětlit důležitost chození do práce, aby se s nimi mohlo naplno počítat. Pro realizaci výchovy mladých Inuitů je zapotřebí získat podporu *Traditional Council of Togiak* a organizace *Bristol Bay Economic Development Corporation*, která se integrací Inuitů do pracovních činností dlouhodobě zabývá. Překážkou k tomuto kroku může být nedůvěra Inuitů k celému působení *Togiak Seafoods, LLC* a všeobecně k Američanům. Důležitou podmínkou pro zlepšení spolupráce je vzájemná důvěra.

Posilování vzájemné důvěry

Pro posílení vzájemné důvěry je potřeba ukázat respekt k tradicím a zvykům Inuitů. Je důležité pochopit se navzájem, proto by se Češi a Američani měli podílet na společném organizování událostí a oslavách svátků. Během letní sezóny se v Americe slaví Den

nezávislosti, který je Inuity také uznáván. Společnost CRS by měla investovat do společných oslav tohoto svátku a zlepšit si tak postavení v Togiaku. Američané i Češi musí s místními obyvateli trávit více času, přijímat jejich pozvání na tradiční záležitosti, jako lovení zvěře či návštěvy tradičních eskymáckých saun, které jsou místními využívány pro společenské účely. Češi by měli Inuitům ukázat, jak to funguje u nás, spojování hranice kultur je pro vytváření si vzájemné důvěry nepostradatelnou součástí. Vzhledem k extrémnímu pracovnímu vytížení především v období července je celková realizace integrace Inuitů složitá. Společnost však musí na budování důvěry stavět, proto je potřeba k ní přistupovat organizovaně a v žádném případě ji podceňovat.

Eliminace negativních faktorů prostředí

Také faktory prostředí nejsou ideální pro budování schopného managementu z řad Inuitů. Společnost se potýká s problémy s drogami i nedostatkem schopných lidských zdrojů v oblasti. Spousta absolventů vysokých škol vesnici opouští z důvodů nedostatku pracovních míst. Tito lidé by přitom mohli obsadit mnohé pozice v *Togiak Seafoods, LLC*. Je potřeba jim ukázat, že ve společnosti *Togiak Seafoods, LLC* se mohou dlouhodobě uplatnit, získat tak cenné pracovní zkušenosti a dobré platové ohodnocení. Platové ohodnocení by mělo být dostatečně motivující, vzhledem k vysokým státním podporám a možnostem rybolovu, kde si Inuité přijdou k relativně vyšším peněžním příjmům, než jaké *Togiak Seafoods, LLC* momentálně nabízí. Protože problémy Inuitů s drogami způsobovaly časté incidenty, měla by společnost CRS situaci razantně řešit a zaměstnat jenom bezproblémové Inuity. V Togiaku je navíc prohibice a proto by jakékoliv přestupky, způsobené drogami, neměly být tolerovány.

Využívání finančních podpor

Vzhledem k přítomnosti organizace *Bristol Bay Economic Development Corporation*, která se dlouhodobě snaží posilovat ekonomickou situaci v komunitách původních obyvatel Aljašky, vidím možnost získání dalších finančních prostředků na integraci Inuitů. V roce 2010 vyplatila tato organizace na projekty, podporující rozvíjení komunit a ekonomický růst 2 293 850 USD. Dobře sepsanými žádostmi o granty, tak může společnost CRS a *Traditional Council of Togiak* získat další finanční prostředky pro rozvoj rybárny *Togiak Seafoods, LLC*.

6. ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřena na aplikaci přístupů interkulturálního managementu k řešení odlišností mezi různými kulturami uvnitř jedné společnosti. Interkulturální management je stále více užívaným termínem v období masivní globalizace ekonomik, spojování zahraničních společností i obchodních jednání s mezinárodními zákazníky. Proč je pochopení kultury pro jednotlivce a organizace tak důležité, jaké dopady může mít na činnosti podniku, jak by měly být kulturní rozdíly ve společnosti řešeny a jak by měla společnost přistupovat k realizaci zásadní kulturní změny v jejím řízení? Pokusy o zodpovězení těchto otázek se staly předmětem mé diplomové práce.

Konkrétně je zde řešena integrace původních obyvatel Aljašky – Inuitů – do provozu a řízení společnosti *Togiak Seafoods, LLC*, která působí v průmyslu zpracování ryb a je vlastněna stejným dílem Inuity a americkou společností *Copper River Seafoods, Inc.*, působící rovněž na poli rybiho průmyslu. Přestože tato americká společnost investovala do společné spolupráce s Inuity již nemalé finanční prostředky a mnoho úsilí, byly zjištěny určité rezervy a nedostatky v jejich přístupech k překlenutí kulturních rozdílů a v plánovaném převodu managementu společnosti na Inuity.

K těmto zjištěním jsem došel nejprve zpracováním teoretické části, které mě obohatilo o mnohé poznatky a informace, týkající se interkulturálního managementu. Informace byly čerpány z odborné literatury – jak od českých, tak od zahraničních autorů. Dále prostřednictvím analýzy, při níž byly především metodou rozhovoru a analýzy kritických událostí (incidentů) identifikovány problémové oblasti, vznikající při spolupráci analyzované společnosti s původními obyvateli Aljašky. Všechny problémové oblasti byly poté kategorizovány a zhodnoceny. Na jejich základě byl v rámci diplomové práce vytvořen návrh podmínek, korigující dosavadní integrační postupy vedení společnosti. Uplatnění tohoto návrhu se jeví jako nezbytné pro úspěšnou realizaci převodu managementu společnosti na Inuity. V návrzích a doporučeních pro management společnosti *Copper River Seafoods, Inc.* jsou navíc popsány možnosti, jak lze současnou situaci při integraci Inuitů do vedení a provozu společnosti *Togiak Seafoods, LLC* zlepšit.

Závěrem musím konstatovat, že ačkoli se společnost *Copper River Seafoods, Inc.* snaží realizovat svůj strategický plán, tedy převod managementu společnosti *Togiak Seafoods, LLC* na Inuity, není při současných podmínkách tento převod vedení reálný. Takto složitý proces

převodu, spolu s kulturními odlišnostmi Inuitů, které je diskvalifikují pro zvládání vedoucích funkcí v organizaci, vyžaduje postupné, inkrementální odstraňování jednotlivých bariér zamýšleného transferu, a tím dosahování dílčích úspěchů, které jsou podmínkou kompletního přenechání řízení a provozu společnosti Inuitům. Společnost *Copper River Seafoods, Inc.* tak stojí před nelehkým, nikoli však nesplnitelným úkolem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY:

GANCEL Charles; RODGERS Irene; RAYNAUD Marc. *Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances*. Publisher: McGraw-Hill Professional, 2002. 228 s. ISBN 9780077098759

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV M. *Cultures and organizations : Software of the mind*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 80-86131-70-X

KOTTER, John P. a Dan S. COHEN. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* Boston: Harvard Business Press, 2002. 190 s. ISBN 9781578512546

LANE Henry W.; DISTEFANO J.; MAZNEVSKI Martha L. *International management behaviour*. Publisher: John Wiley & Sons Inc, 2009. 422 s. ISBN 13: 9780470714126

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3

NOVÝ Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 320 s. ISBN 80-7261-121-6.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2004. 199 s. ISBN 80-7178-885-6

SCHNEIDER Susan C. a Jean-Louis BARSOUX. *Managing Across Cultures*. London: Pearson Education, 2003. 330 s. ISBN-13: 9780273646631

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2011. 167 s. ISBN 80-247-0012-3

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3

MATEICIUC, Aleš. *Interkulturní management a multikulturní kompetence*. elektronický studijní text. Ostrava: Ekf, VŠB-TU, 2009

Copper River Seafoods, Inc. *Togiak Seafoods, LLC Business Plan*. 2009

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Bristol Bay Economic Development Corporation [online]. [cit 16. března 2012]. Dostupné na internetu: <http://www.bbedc.com/>

Copper River Seafoods, Inc. [online]. [cit 4. dubna 2012]. Dostupné na internetu: <http://www.copperriverseafoods.com/>

Transcultural synergy [online]. [cit 14. dubna 2012]. Dostupné na internetu: http://www.synergy-associates.com/cultural/i_mgmt.htm

Countries and Their Cultures [online]. [cit 20. dubna 2012]. Dostupné na internetu: <http://www.everyculture.com/multi/Ha-La/Inuit.html>

SEZNAM ZKRATEK

BBEDC	Organizace podporující rozvoj v komunitách původních obyvatel Aljašky
CRS	Copper River Seafoods, Inc., vybraná organizace
IBM	přední světová společnost v oboru informačních technologií
IDV	Hofstedeho dimenze – Individualismus vs. kolektivismus
Inc.	Společnost zapsaná v obchodním rejstříku (používáno v USA)
LLC	Společnost s ručením omezeným (používáno v USA)
LTO	Hofstedeho dimenze – Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace
MAS	Hofstedeho dimenze – Maskulinita vs. feminita
MBI	model kulturního integračního procesu
PDI	Hofstedeho dimenze – Vzdálenost mocí
TCT	Obecní rada složená z obyvatel Togiaku
UAI	Hofstedeho dimenze – Vyhýbání se nejistotě

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1

Otázky pro vedoucí pracovníky *Togiak Seafoods, LLC* formou metody kritického incidentu

OTÁZKY

pro vedoucí pracovníky *Togiak Seafoods, LLC* formou metody kritického incidentu

Zjišťující otázky

Jaká je vaše pozice ve společnosti *Togiak Seafoods, LLC*?

Jaké máte zkušenosti, které vás dělají vhodným pro tuto pozici?

Co víte o budoucích záměrech vedení společnosti *Copper River Seafoods, Inc.* s *Togiak Seafoods, LLC*?

Co víte o kultuře Inuitů?

Jaká je vaše role v celém projektu integrace Inuitů do práce a vedení společnosti *Togiak Seafoods, LLC*?

Jak vás podporují vaši nadřízení?

Kdo další je do projektu integrace Inuitů zahrnut?

Jaké máte zkušenosti s vedením nekvalifikované pracovní síly?

Incidenty

Jaké problémy nastávají při integraci místních obyvatel do vedení a provozu společnosti *Togiak Seafoods, LLC*?

- Co je problém?
- Proč je to problém?
- Jak jste tento problém řešil?
- Koho byste požádal o pomoc?

- Co by se muselo změnit, aby to šlo?
- Pokud situace nastane znovu, co uděláte?

Způsobily tyto problémy snížení produktivity zpracování ryb ve společnosti *Togiak Seafoods, LLC*?

- Jakým způsobem?
- Proč se to stalo?
- Kdo přesně byl za to zodpovědný?
- Jaká byla pozice dotyčného a jak dlouho tuto pozici zastával?

Řekněte mi něco o situacích, kde jste si musel poradit s problémovým zaměstnancem?

- Co přesně se stalo?
- Kdo tam ještě byl?
- Proč jste tam byl?
- Byla to vaše odpovědnost?
- Co bylo výsledkem?
- Co jste udělal dobře?
- Co jste udělal špatně?
- Jak jste se cítil, když tato situace nastala
- Co si o tom myslíte nyní?
- Pokud situace nastane znovu, co uděláte?

Můžete mi popsat událost, kde jste musel vyjednávat se zaměstnanci z řad Inuitů k dosažení společného rozhodnutí?

- Kde jste byl?
- Kdo tam ještě byl?
- Proč jste tam byl?
- Co bylo výsledkem?
- Co jste udělal dobře?
- Co jste udělal špatně?
- Jak jste se cítil, když událost nastala
- Co si o tom myslíte nyní?

Zamyslete se, kdy jste viděl někoho z místních obyvatel udělat něco, co zvýšilo efektivitu produkce?

Co přesně dotyčný udělal?

Jaká byla jeho pozice?

Jak dlouho na pozici pracoval?

Kdo tam ještě byl?

Hodnocení

V čem jste shledal chování místních obyvatel efektivní?

V čem jste shledal chování místních obyvatel neefektivní?

Co by mohlo fungovat, a co naopak nikoliv?

Závěr

Máte ještě další zkušenosti se začleňováním místních obyvatel, které zatím nebyly probrány a myslíte si, že jsou relevantní?

